



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Universidad de la República
Facultad de Información y Comunicación
Instituto de Comunicación
Sección Académica Publicidad

Del talento a la marca: la influencia de la inteligencia artificial en la gestión de la imagen de los futbolistas

Trabajo final de grado presentado para optar al título de Lic. en Comunicación

Tutora académica:

Prof. Adj. Mag. Jimena Brusa

Autores:

Joaquín Aldama CI: 5.196.612-0

Bárbara Araújo CI: 5.262.800-2

Nicolás Kahrs CI: 5.115.289-6

Agustín Pereira Machado CI: 4.727.781-4

Montevideo, 15 de mayo de 2025



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Resumen

El presente trabajo final de grado se enmarca en la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República.

Este explora la construcción y gestión de la marca personal en futbolistas en Uruguay, con un enfoque en el impacto de la inteligencia artificial (IA) y las herramientas digitales en este proceso. Además, examina el caso de la herramienta Libro de Pases (LDP) como una plataforma innovadora para la autopromoción en el ámbito futbolístico. En efecto, tiene como objetivo central evaluar cómo los futbolistas en Uruguay gestionan su marca personal incluyendo la incorporación de la inteligencia artificial, en casos relevados en 2024.

A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas a futbolistas y profesionales del marketing deportivo, se analiza cómo los jugadores perciben y manejan su identidad digital, qué factores influyen en su desarrollo y qué rol puede desempeñar la tecnología en su optimización.

En un contexto donde el fútbol y la comunicación digital están cada vez más interconectados, la marca personal se convierte en un recurso esencial para cualquier jugador que busque diferenciarse y asegurar su futuro profesional. Para ello, fomentar el uso de estrategias y herramientas innovadoras, sin perder la autenticidad, será clave para el desarrollo en nuevas generaciones de futbolistas.

A partir de esto, se infiere que, si bien los jugadores reconocen la importancia de su imagen, carecen de la formación y del respaldo institucional necesarios para desarrollarla de manera estratégica. Herramientas como Libro de Pases y el uso de inteligencia artificial presentan oportunidades valiosas para fortalecer su visibilidad y posicionamiento, aunque su adopción sigue siendo limitada.

Palabras clave: Marca personal; Inteligencia artificial; Libro de Pases.

Abstract

This undergraduate thesis is part of the Bachelor's Degree in Communication at the Faculty of Information and Communication, University of the Republic. It explores the construction and management of personal branding among footballers in Uruguay, focusing on the impact of artificial intelligence (AI) and digital tools in this process. Additionally, it examines the case of the platform "Libro de Pases" (LDP) as an innovative tool for self-promotion within the football industry. The primary objective is to assess how Uruguayan footballers manage their personal brands, including the integration of AI, based on cases identified in 2024.

Employing a qualitative approach, grounded in interviews with footballers and sports marketing professionals, the study analyzes how players perceive and manage their digital identities, the factors influencing their development, and the role technology may play in optimizing these processes.

In a context where football and digital communication are increasingly interconnected, personal branding becomes an essential asset for any player seeking differentiation and professional advancement. Promoting the use of innovative strategies and tools, while maintaining authenticity, is crucial for the development of new generations of footballers.

The findings suggest that, although players recognize the importance of their image, they often lack the necessary training and institutional support to develop it strategically. Tools like "Libro de Pases" and the application of artificial intelligence offer valuable opportunities to enhance their visibility and positioning, yet their adoption remains limited.

Keywords: Personal branding; Artificial intelligence; Libro de Pases.

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento al Centro de Estudiantes de Información y Comunicación (CEICO), el cual llevó adelante una propuesta de tutorías frente a la sobrepoblación estudiantil y escasez de tutores en publicidad durante el año 2023.

Además, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra tutora, Jimena Brusa, por su apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso. Su disposición para guiarnos a través de los cambios y las dificultades, ha sido invaluable. Siempre estuvo disponible para orientarnos hacia el resultado final y proporcionarnos las herramientas necesarias para alcanzar nuestros objetivos.

También agradecemos a nuestras familias, amigos y parejas, que están y estuvieron en el día a día apoyando y haciendo de sostén para que todo esto sea posible. Agradecemos por su paciencia y su cariño de siempre.

Asimismo, un reconocimiento a nuestro esfuerzo, por no haber bajado los brazos frente a tantos altibajos, y estar dispuestos a avanzar siempre.

Finalmente, agradecemos enormemente a nuestros entrevistados, por brindarnos su tiempo generosamente y estar dispuestos a colaborar en todo momento.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	3
2.1. Objetivos.....	3
2.1.1. Objetivo general.....	3
2.1.2. Objetivos específicos.....	3
2.2. Preguntas de investigación.....	3
2.2.2. Pregunta general.....	3
2.2.2. Preguntas subsidiarias.....	3
3. Antecedentes.....	4
3.1. Fichajes en el fútbol y Big Data.....	4
3.2. Digitalizando el talento.....	5
4.3. Estrategias de la IA en la comunicación deportiva.....	5
3.4. Luis Suárez y Nacional.....	7
3.5. Scouting tradicional.....	7
4. Marco teórico.....	8
4.1 Marca.....	8
4.1.1. Marca personal.....	12
4.1.2. Marca personal aplicada al deporte.....	14
4.1.2.1. Marketing en el deporte.....	16
4.2. ¿Qué atributos construyen la marca personal de un jugador de fútbol?.....	17
4.3. Caso Luis Suárez.....	20
4.4. Scouting.....	22
4.5. Modelo de selección de futbolistas tradicional.....	23
4.6. Inteligencia artificial.....	27
4.7. Nuevas formas de reclutar jugadores.....	29
5. Libro de Pases - Casos estudiados.....	31
5.1. Libro de Pases.....	31
5.2 Libro de Pases para la marca personal.....	33
5.3 Casos de éxito.....	36
5.3.1. Maximiliano Oliva - Jugador.....	36
5.3.2. Gonzalo Lamardo - Jugador.....	37
5.3.3. Renzo Fucile - Jugador.....	38
5.3.4. Walter Montillo - Representante (Agente Premium de LDP).....	39
5.3.5. Club Atlético Talleres (Club premium de LDP).....	40
5.3.6. Club Atlético Vélez Sarsfield (club premium de LDP).....	42
6. Marco metodológico.....	43
6.1. Diseño de la investigación.....	44
6.2. Unidades de análisis.....	44
6.3. Técnicas de recolección de datos.....	44

6.3.1. Entrevistas estructuradas y no estructuradas.....	44
6.3.2. Revisión bibliográfica.....	45
6.3.3. Exploración de herramientas digitales.....	45
6.3.4. Análisis de contenido audiovisual.....	45
7. Análisis y resultados.....	46
7.1. La marca personal según los entrevistados.....	46
7.2. El apoyo de las instituciones deportivas a los futbolistas.....	49
7.3. Opinión sobre la inteligencia artificial.....	51
7.4. Estrategias de promoción y presencia en redes sociales.....	53
7.5. El recurso de la autenticidad.....	57
7.6. Adopción por nuevas tecnologías.....	59
8. Conclusiones.....	62
9. Referencias bibliográficas.....	65
10. Bibliografía.....	74
11. Anexos.....	75
11.1. Anexo A. Entrevistas realizadas.....	75
11.1.1. Entrevista a Mauro Alonso, empleado/administrador de Libro de Pases.....	75
11.1.2. Entrevista a Marcelo Rodríguez, secretario técnico del Club Atlético Peñarol...	78
11.1.3. Entrevista a Lucas Paroldo, jugador en Club Atlético Peñarol, categoría mayores fútbol sala.....	89
11.1.4. Entrevista a Yohan Ávila, project manager en la agencia Imán Digital.....	91
11.1.5. Entrevista a Facundo Bonifazi, jugador de Cerro Largo FC.....	98
11.1.6. Entrevista a Facundo Machado, jugador de Racing Club y arquero campeón del mundo en la selección uruguaya sub-20.....	102
11.1.7. Entrevista a Ignacio Salgues, diplomado en gestión deportiva en Club Atlético Boca Juniors y exjugador de fútbol en Peñarol.....	104
11.1.8. Entrevista a Nicolás Aranco, analista en publicidad y comunicación digital. Departamento de Comunicación y Marketing en Liverpool Fútbol Club.....	109
11.1.9. Entrevista a Rodrigo Melián, vicepresidente digital de la agencia publicitaria VML y especialista en IA.....	113

1. Introducción

La marca personal es un concepto bastante reciente en la historia. Como tal, ha adquirido una gran relevancia dentro del mundo del deporte, especialmente en el fútbol. En los futbolistas, la marca es algo crucial en estos tiempos de era digital, donde la imagen y presencia online son casi tan valiosas como el rendimiento en la cancha.

Los jugadores hace tiempo que no son solo deportistas, sino que operan como marcas. A través de acciones dentro y fuera de la cancha, se van construyendo como marca en torno a su nombre, y dependiendo de su gestión, esta puede llegar a ser muy fuerte llegando a influir en millones de seguidores a lo largo del mundo.

Construir una marca personal sólida genera una conexión más profunda entre el jugador y los hinchas, atrae patrocinadores y abre oportunidades profesionales más allá de su carrera deportiva. En un entorno tan competitivo como el mundo del deporte, una marca personal distintiva puede ser el factor diferenciador que lleve a un equipo a contratar a ciertos futbolistas, convirtiéndolo así en una variable clave a considerar en el proceso de reclutamiento.

En cuanto a lo anterior, diferentes tecnologías se han ido incorporando al proceso de reclutamiento de futbolistas (*scouting*). En la actualidad, la IA es un tema en boca de todos y de gran relevancia, en el mundo deportivo no es la excepción.

Desde que OpenAI liberó ChatGPT a todo público, se ha masificado el uso de las herramientas de inteligencias artificiales generativas, aunque la IA como concepto ya existía con anterioridad.

El uso de IA existe siempre que se utilizan *Chatbots*, asistentes de voz como Siri o Alexa, algoritmos recomendadores en plataformas como Netflix, Spotify y Amazon, así como también, en herramientas de navegación asistida como Google Maps y Waze.

La IA ha cambiado la manera en que los equipos deportivos analizan y mejoran su rendimiento. Esta tecnología, con su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos, ha permitido a los equipos optimizar sus estrategias y tácticas de juego. En el ámbito del fútbol,

se utiliza para llevar a cabo análisis de rendimiento, planificar la estrategia de juego y, más recientemente, para identificar y reclutar a los jugadores más talentosos.

Además, la IA se está convirtiendo en una herramienta invaluable para ayudar a los atletas a mejorar su rendimiento. A partir de la obtención de datos, se pueden identificar patrones y tendencias en el desempeño de un jugador, incluso permite la creación de programas de entrenamiento personalizados. La IA también está presente en la transmisión de eventos deportivos, permitiendo una experiencia más interactiva y personalizada para los espectadores, como puede ser en la NBA. Esta tecnología optimiza y refuerza la posibilidad de obtener estadísticas en tiempo real, siendo más precisas, pudiendo establecer predicciones sobre el resultado de un partido de baloncesto.

El proceso de fichajes es algo que interesa a muchas personas dentro de la esfera de cada club. Tradicionalmente, el *scouting* de jugadores era considerado un arte que dependía enteramente de la experiencia y del juicio deportivo de un scout humano. Estos profesionales se encargaban de analizar las estadísticas de los jugadores, realizar entrevistas y otras tareas con el fin de determinar si valía la pena representar a un jugador o si sería más conveniente que se uniera a otro club. Sin embargo, debido a estas limitaciones, resultaba imposible analizar grandes volúmenes de datos en un corto periodo de tiempo.

La introducción de la IA en el *scouting* ha permitido a los clubes deportivos mejorar los procesos de reclutamiento. Estas tecnologías permiten realizar un análisis de un gran conjunto de datos, identificar patrones y predecir el rendimiento futuro de una amplia cantidad de jugadores, siendo más exactos en comparación a la realización hecha solamente por el ojo humano. Por esta razón, cada vez más clubes de élite están incorporando estas herramientas en sus procesos de scouting.

En este contexto, se considera un desafío entender cómo se desarrolla la marca personal de cada jugador, con la incorporación de este tipo de tecnología en los procesos de decisión de fichajes.

2. Objetivos y preguntas de investigación

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general.

- Evaluar cómo los futbolistas en Uruguay gestionan su marca personal incluyendo la incorporación de la inteligencia artificial, en casos relevados en 2024.

2.1.2. Objetivos específicos.

- Definir el concepto de marca personal
- Analizar los factores que influyen en la construcción de la marca personal de un jugador de fútbol
- Indagar sobre la perspectiva de los jugadores acerca de la marca personal.
- Comprender el impacto de la herramienta Libro de Pases en la construcción de la marca personal de un futbolista.

2.2. Preguntas de investigación

2.2.2. Pregunta general.

- ¿Cómo gestionan los futbolistas su marca personal y en qué medida puede la inteligencia artificial influir en la proyección de dicha marca?

2.2.2. Preguntas subsidiarias.

- ¿Qué es una marca personal?
- ¿Cómo se construye la marca personal de un jugador de fútbol?
- ¿Qué herramientas que incorpora la inteligencia artificial, pueden utilizarse para construir la marca personal de un futbolista?
- ¿Cómo puede utilizarse la herramienta Libro de Pases para construir y reforzar la marca personal de un futbolista?

3. Antecedentes

La investigación se inició con la búsqueda de antecedentes que contribuyan a su desarrollo, con el objetivo de enriquecer el conocimiento sobre el uso de la IA en los procesos de creación y desarrollo de marcas personales en el ámbito del fútbol. Además, se propuso explorar los cambios que la IA puede introducir en los procesos de reclutamiento (*scouting*). Para ello, se relevaron investigaciones que analizan el concepto de marca personal, así como estudios que abordan la integración de la IA en el deporte. También se consideraron antecedentes que facilitan la comprensión de cómo algunas herramientas, tanto tradicionales como innovadoras, se utilizan en el proceso de *scouting*.

3.1. Fichajes en el fútbol y Big Data

En el trabajo de grado de Martínez y García (2023), “El mercado de fichajes en el fútbol: De los representantes al Big Data” se muestra la importancia de las tecnologías basadas en el Big Data y los cambios que suponen en el mercado actual entre clubes y jugadores a partir de la generación de datos sobre los mismos.

Además, destaca su importancia económica funcionando como un mercado en que los jugadores son el producto base. Los clubes hacen dinero con los derechos televisivos, patrocinios, publicidad y venta de jugadores. El big data ha revolucionado el mercado de los fichajes, brindando información muy valiosa para la toma de decisiones. Algunas de sus aplicaciones son el análisis de un equipo durante un partido, el historial de lesiones y cómo prevenirlas previendo un plan de entrenamiento y decisiones informadas sobre el fichaje, y el comportamiento de los hinchas donde se analizan datos de las entradas vendidas, patrocinios, etc.

El estudio narra la importancia del mercado de fichajes y de los cambios que trae consigo la aplicación de la tecnología en dicho mercado. Asimismo, menciona algunos casos de éxito como el del Leicester City, cuadro inglés que utilizó el Big Data como elemento decisivo para su temporada 2015/2016 donde empleó dicha tecnología para realizar los mejores fichajes posibles, los cuales más adelante permitirían al equipo ganar la liga de ese año.

3.2. Digitalizando el talento

El texto de Martin (2023), “FutPro: La evolución de tu juego”, aborda una plataforma web diseñada para el fútbol argentino llamada Futpro. Su principal objetivo es brindar a los

clubes una alternativa a los métodos tradicionales de reclutamiento o scouting y a los jugadores jóvenes a mostrarse más.

Por consiguiente su misión es que todos los jugadores jóvenes tengan la posibilidad de exponer sus técnicas independientemente de sus contactos o recursos. Futpro busca diferenciarse a través de la personalización del servicio. Busca ofrecer una experiencia del usuario clara y sencilla. También satisface todas las necesidades de los clubes a la hora del reclutamiento.

De acuerdo a esto, permite crear perfiles a futbolistas donde pueden destacar sus virtudes y características. Por ende, los clubes pueden buscarlos por una particularidad de los mismos. Hay diferentes ventajas para los futbolistas y clubes. Para los clubes una reducción de costos de personal y una mayor capacidad de análisis. En cambio para los jugadores, la exposición a todos los clubes del país y la oportunidad de ser fichados.

Si bien no se explicitan las tecnologías específicas utilizadas en el mercado de fichajes del fútbol argentino, sí arrojan luz sobre las tendencias tecnológicas en el sector. Se menciona que las plataformas como Futpro o Libro de Pases funcionan como herramientas para conectar a los jugadores jóvenes con clubes de fútbol.

4.3. Estrategias de la IA en la comunicación deportiva

El artículo de Guerrero Navarro, García Verdugo, Baptista Gil, y Falcão Alves, (2023) “Inteligencia artificial en la comunicación deportiva del deporte profesional: el caso de la segunda división española de fútbol”, se centra en cómo los equipos del fútbol profesional se están adaptando a la IA y a diferentes tecnología y como hacen de eso una estrategia efectiva haciendo especial énfasis en la liga española 2022/23.

Se utilizó la entrevista a diferentes profesionales de la comunicación pertenecientes a once (de los 41) equipos en “La Liga”. De los once equipos, este estudio ha permitido conocer las estrategias claves aplicadas por los expertos en comunicación. Los entrevistados mencionan el uso creciente de IA en el deporte, principalmente un uso respecto a la analítica de datos. También hace referencia a la necesidad de captar la atención de los hinchas mediante nuevos modelos, donde se sientan más involucrados como protagonistas. Sin embargo, esto supone formar a los profesionales de la comunicación en nuevas áreas de conocimiento.

De acuerdo a los autores, “Con respecto a las herramientas de IA que manifiestan utilizar en su día, solo tres de ellas son utilizadas por al menos la mitad de los equipos entrevistados:

Blinkfire Analytics, BeSoccer y Transfermarkt” (Guerrero Navarro et al., 2023, p. 37). Siendo Blinkfire Analytics la que más destacó por sobre las demás herramientas.

Blinkfire ayuda a los equipos, ligas y patrocinadores a entender cuánto valen las publicidades que hacen en televisión, redes sociales y distintos medios de comunicación. Detecta marcas en fotos y videos en tiempo real. Además, transmite si los posts en redes sociales tienen un verdadero compromiso o engagement con las personas, genera reportes rápidos para que las marcas sepan su rendimiento y guarda los datos para una futura comparación¹.

BeSoccer Pro, tiene varias funcionalidades. Entre ellas el análisis de rendimiento y data-scouting, la elaboración de informes específicos a demanda y un servicio de consultoría deportiva profesional. El análisis de datos se realiza con la herramienta ProPlayers.

ProPlayers es la plataforma de gestión integral desarrollada por BeSoccer Pro que permite a sus clientes analizar el rendimiento deportivo de un jugador o de un equipo a través de índices propios de rendimiento desarrollados por nuestro equipo de scouts, analistas y científicos de datos (BeSoccer, s.f.).

La elaboración de informes se hace a partir de Big Data y toma un valor fundamental en proporcionar toneladas de datos de jugadores, como juegan, qué tan buenos son y cuánto valen en el mercado²

La tercera más utilizada es Transfermarkt. La herramienta es de acceso gratuito y es un sitio web que se utiliza para dar información y estadística de jugadores, equipos y transferencias del fútbol. Es utilizado por hinchas, periodistas y clubes para rastrear los valores de los jugadores, los rumores de transferencia y las tablas de clasificación³.

Sin duda, en los próximos años se producirá una gran evolución en la investigación científica referente a la utilización de herramientas de IA en los departamentos de comunicación y su influencia en las competencias, adaptaciones y salidas laborales de los actuales y futuros profesionales (Guerrero Navarro et al., 2023, p. 38).

¹ blinkfire.com/landing

² pro.besoccer.com

³ transfermarkt.com/

3.4. Luis Suárez y Nacional.

En el trabajo final de grado realizado por Betancurt y Platero realizado (2024) “Suárez a Nacional: impacto de la vuelta de Luis Suárez sobre el Club Nacional de Football con las acciones de marketing y comunicación”, se sitúa al lector en el impacto que genera un jugador de fútbol de reconocimiento mundial como lo es Luis Suarez, tras retornar al fútbol uruguayo después de 16 años jugando en el exterior.

Aparte de ser jugador de fútbol, también se lo considera una marca internacional. Con su retorno al Club Nacional de Football, fue un gran impulsor para el marketing del club, ya que con su presencia dentro de la institución generó muchas repercusiones en los fanáticos. Estos efectos se ven reflejados en las ventas de la institución, aumento de ventas a nivel de merchandising, aumento de venta de entradas y mayor repercusión a nivel de prensa, la cual tomó una trascendencia a nivel internacional.

Para esta ocasión, en Nacional se utilizaron varios medios de comunicación con el fin de promocionar su llegada: medios *offline* y medios *online*, y en ambos casos con la participación de Luis Suárez como imagen visual de la campaña.

3.5. Scouting tradicional

La tesis de grado de Spinoglio y Turrén (2018), “Criterios de selección de deportistas en el fútbol masculino uruguayo sub 17 divisional A” da una referencia acerca de cómo seleccionan los técnicos y preparadores físicos a los futbolistas jóvenes para llevarlos al fútbol profesional dando una pista más de cómo es el scouting tradicional.

En este trabajo los autores indagan las cualidades con más preponderancia en cuanto al puesto de un jugador en la cancha y sus capacidades físicas, determinando cuales son las más priorizadas por puesto de juego. Si bien estas capacidades no son el factor principal en la selección de deportistas, tienen un papel relevante, especialmente al proyectar su desempeño a largo plazo. Además, evidencian la falta de un modelo estandarizado para los procesos de selección.

4. Marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico, este trabajo se basa principalmente en los aportes de Peters (1997) en “The brand called ‘You’”, donde el autor planta las bases y origen del término marca personal. En los de Aaker (1991, 1996) donde se desarrolla el concepto de marca y capital de marca y en los de Aaker y Álvarez del Blanco (2014) donde se reúnen los conceptos más importantes desarrollados por Aaker a lo largo de los años hasta la fecha.

En cuanto a IA se utilizaron los aportes de diferentes autores como Moor (2006) con sus aportes en “AI Magazine”, Russell y Norvig (2003) con su libro de “Inteligencia artificial: un enfoque moderno” y Bostrom (2014) con su obra “Superinteligencia”, entre otros.

Asimismo, se utilizó bibliografía que permite entender que es el *scouting* y como se manejan los clubes deportivos para decidir la incorporación de nuevos talentos.

Además de estos aportes, se considera clave el trabajo de Betancurt y Platero (2024), donde se desarrolla el caso de Luis Suárez como una figura exitosa en el mundo deportivo y una marca personal fuerte.

4.1 Marca

Para hablar de los futbolistas como marca personal, primero debemos establecer que es una marca. Entonces, ¿qué es una marca?

Aaker (1991) define que:

Una marca es un nombre y/o símbolo distintivo (como un logotipo, marca registrada o diseño de empaque) destinado a identificar los bienes o servicios de un solo vendedor o de un grupo de vendedores, y a diferenciar esos bienes o servicios de los de la competencia. Por lo tanto, una marca señala al cliente el origen del producto y protege tanto al cliente como al productor de los competidores que intentan proporcionar productos que parecen idénticos (p. 7).

El autor introduce también el concepto de valor o capital de marca (*brand equity*). Aunque este ya circulaba desde la década de 1980, fue Aaker quien lo consolidó en el ámbito de la publicidad y desarrolló un primer modelo teórico. En 1991, publicó "Managing Brand Equity", donde presenta una definición inicial: el valor de marca se entiende como un conjunto de 'activos y pasivos' vinculados a la marca, que pueden añadir o restar valor a los productos o servicios ofrecidos a los clientes. A lo largo de sus obras, Aaker ha seguido profundizando en este concepto, que ha evolucionado con el tiempo.

Ahora bien, estos activos y pasivos anteriormente mencionados se dividen en cuatro categorías que conforman la base del *brand equity*: conocimiento de marca (*brand awareness*), lealtad a la marca (*brand loyalty*), calidad percibida (*perceived quality*) y asociaciones de marca (*brand associations*). El autor señala que los activos y las habilidades son ideales para proporcionar a la marca una ventaja competitiva sostenible, duradera en el tiempo y beneficiosa a largo plazo para la empresa. (Aaker, 1996, p.7)

Bajo este lineamiento, se ve muy similar a los modelos desarrollados por Kotler y Keller (2012), su diferencia radica en que al incorporar el modelo de Brand Equity, Aaker añade una propuesta de valor más allá de un identificador verbal o visual, transmite atributos que influyen en las percepciones y expectativas del consumidor.

Asimismo, en 2014 Aaker y Álvarez del Blanco realizaron las siguientes apreciaciones, útiles para complementar al concepto: “Es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en lo referido a beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales” (p. 13). Además, establecen que “Son plataformas para el éxito futuro y crean valor constante para la organización. Por lo tanto, la construcción de marca es estratégica, algo muy diferente a los esfuerzos tácticos para estimular ventas” (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014, p. 16).

The American Marketing Association (Asociación de Marketing Americana) (s.f.), definió a la marca de la siguiente manera: “Una marca es cualquier característica distintiva, como un nombre, término, diseño o símbolo, que identifica productos o servicios”.

Rampersad (2008) por su parte, la define como “la expectativa, imagen, y percepciones que se crea en la mente de otros, cuando ven o escuchan un nombre, producto o logo” (p. 34).

Joan Costa (2004), por otro lado, plantea que “La marca es, objetivamente, un signo sensible, al mismo tiempo signo verbal y signo visual” (p. 18). Con esto da a entender varias cosas. Primero, que la marca funciona como signo verbal ya que es el nombre mediante el cual la marca conecta con su público, y si no existe un nombre, esta no puede nombrarse. Se trata de un signo lingüístico que tiene el fin de distinguir, verbalizar y escribir. Segundo, posee un signo visual que actúa en forma de logotipo o ícono que sirve para diferenciarla del resto de manera visual. Lo visual y lo lingüístico se fusionan, se complementan, en su unión se forma la característica memorable que posee la marca al pensar en ella.

Costa (2004) añade que, ante todo, la marca es un signo y por función de signo debe significar. La naturaleza de la marca es semiótica y es vista como máquina productora de significados. Dichos significados se traducen en lecturas por parte de los consumidores; las cuales dependen de la percepción que tenga cada uno sobre dicha marca. Al tratarse de una idea, la traducción/interpretación es libre.

Kotler y Keller (2012), en concordancia con lo anterior la definieron como “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o cualquier combinación de tales elementos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia” (p. 241).

Asimismo, en el año 2008, Kotler y Armstrong, la definieron como “un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (p. 203).

Por otro lado, Kevin Roberts (2004) acuñó el concepto *Lovemarks*, donde plantea que una marca no se limita a un nombre y elementos simbólicos, sino que apela al valor emocional y construye una experiencia en torno a esto. Hace referencia a la transición de una marca “normal” a una marca que logra generar un vínculo más allá del que se establece entre el producto y el consumidor.

Las *Lovemark* como concepto, refiere a una marca que alcanzó un gran nivel de amor y respeto por parte del consumidor, de forma que con el tiempo este será leal a dicha marca.

Una marca que se posicione de esta manera, logrará una conexión emocional lo suficientemente fuerte para generar fidelidad a largo plazo, una relación duradera.

Una marca alcanza dicho *status*, solo cuando los consumidores expresen su amor por la marca, es por esto que las *Lovemark* “no son propiedad ni de los fabricantes, ni de los productores, ni de las empresas. Las lovemarks pertenecen a la gente que las ama” (Roberts, 2004, p. 74).

En palabras de Álvaro Moré (2024), en una charla titulada “Explorando la publicidad: pasado, presente y futuro”: “La marca es en esencia, la asociación que forman un Producto + su Historia”. Con esto hizo referencia a que las marcas “importantes” no se hicieron importantes de la noche a la mañana, sino que se consolidan a medida que “marcan” acontecimientos en la historia con sus productos o servicios. Por ejemplo, Apple no sería la marca que conocemos si no hubiera inventado una de las primeras computadoras portátiles de uso personal con interfaz gráfica (Apple II en 1977), el primer celular con pantalla táctil “completa” (Iphone 1ra Gen en 2007), entre otros inventos. Si Apple no tuviese esta historia, sumada a sus productos, no estaría tan bien posicionada como lo está hoy en día.

Nuño (2023) define a la marca como “un signo distintivo, cuya principal función es la de diferenciar y hacer únicos a los productos y/o servicios de una empresa frente al resto de competidores”. Además, la autora plantea a la marca, no solo para identificar una empresa si no también como transmisora de valor, representando una imagen o un ideal en la mente del consumidor. En el texto, la autora menciona que comprar un Ferrari equivale a adquirir cierto estatus social, otorgando lujo y apariencia de clase alta.

En la actualidad se habla de marcas por todos lados, están presentes en todas partes y se cree que las personas como individuos no están ajenas a ello, cada individuo puede formar una marca poderosa si la desarrolla de forma correcta. El concepto de marca integra distintas dimensiones.

Vistas todas estas definiciones, se podría considerar que la “marca” hace alusión al conjunto de elementos que conforman la identidad de una empresa dada, es en definitiva el distintivo por excelencia de cualquier empresa o institución “x”. Por supuesto que esto también puede aplicarse para marcas personales, lo cual abordaremos a continuación.

En consecuencia, la marca debe generar un valor único e intangible, fundamental para el reconocimiento de sus consumidores y es mediante la suma de dichos elementos generadores de valor que la empresa/organización construye alrededor una imagen que le da un rostro visible y reconocible en el mercado.

Además, se debe comprender que la importancia, prestigio o notoriedad que obtienen las marcas depende de que tan bien organicen dicha propuesta de valor, teniendo en cuenta que este no es solo económico si no que mental o simbólico.

4.1.1. Marca personal.

Remontándose a la historia del concepto, se podría decir que este nace en 1997, en un artículo escrito por Tom Peters, escritor estadounidense reconocido por sus aportes al campo de la excelencia empresarial.

En su artículo “The Brand Called You” Peters (1997) acuña el término *marca personal* (en inglés como *personal branding*) como el objetivo que debemos plantearnos para ser exitosos en el mundo laboral.

A lo largo del artículo se desarrolla la idea principal de que cada persona es una marca y “CEO” de su propia compañía llamada “Yo”, donde el objetivo primordial es comercializar al público y resaltar.

“Somos los CEOs de nuestras propias empresas: Yo Inc. Para estar en los negocios hoy en día, nuestro trabajo más importante es ser el líder de marketing para la marca “Tú” (Peters, 1997, p.1).

En esta “marca personal”, cada individuo es un “agente libre” donde más allá del trabajo de turno, se debe establecer un símbolo propio, equivalente al “*swoosh*” (*logo/isotipo* de Nike), logrando de este modo una gran capacidad de negociar tus intereses en el campo donde te encuentres. En el mundo de las marcas personales todos tienen la posibilidad de resaltar, depende de tí que tan inteligente seas para resaltar tus cualidades y volverte singular para los demás.

“En el camino, si eres realmente inteligente, descubres lo que se necesita para crear un rol distintivo para ti mismo: creas un mensaje y una estrategia para promover la marca llamada Tú” (Peters, 1997, p. 2).

El autor plantea además, que como individuos, no hay ataduras a ningún trabajo ni a la descripción de un rol; es importante considerar que cada persona es diferente, al igual que cada empresa. lo es de las demás. A partir de hoy, si somos una marca más, actuaremos como tal.

Es fundamental identificar un diferencial, un conjunto de cualidades únicas y desarrollarlas al máximo nivel. El autor menciona que no hay una sola forma de potenciar la marca de cada uno, es importante encontrar la más afín, incluso si esta se halla por fuera del esquema laboral de su organización actual.

A modo de resumen, la marca personal es el medio para conseguir un objetivo y cada acción debe tener una razón de ser, ya que comunica el valor de ser de la marca: desde un mensaje de texto hasta realizar una conferencia pública.

Es así de simple. Tú eres una marca. Tú estás a cargo de tu marca. No hay un único camino hacia el éxito. Y no hay una única manera correcta de crear la marca llamada “Tú”. Excepto esto: Empieza hoy, o nunca (Peters, 1997, p. 7).

Tal como se mencionó en páginas anteriores, la marca posee la capacidad de posicionarse en el imaginario o mente del consumidor, diferenciándose de otras marcas o productos. Además, como detalla Peters (1997) la marca personal funciona al igual que una marca (pero en individuos), creemos que se aplican las mismas características que hacen a una marca especial respecto a las demás.

“De esta manera la persona adquiere un valor en sí misma que le va a permitir distinguirse del resto” (Peñalver Hernández, 2019, p. 10).

En el trabajo de Peñalver Hernández (2019), se estudia el caso de los influencers, y cómo a través de las redes sociales mueven millones de euros a través de la construcción de una marca personal. Peñalver Hernández define el concepto a través de Peters (1997) y de otros autores, por ejemplo el de Pérez Ortega (2008), quien añade “El personal branding se encarga de descubrir, escoger y dar visibilidad a aquellos elementos o atributos que nos hacen ser deseables, fiables y finalmente escogidos” (p. 79).

Entendiendo que la marca personal es algo que descubrimos y se utiliza como reflejo de aquello que somos, Pérez Ortega (2008) plantea una idea de marca personal que contempla el desarrollo de características auténticas y agrega que “desarrollar una marca personal consiste en identificar y comunicar las características que nos hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante” (p. 79).

Según Rampersad (2008), la marca personal debe construirse de forma auténtica, reflejando la verdadera personalidad del individuo y basándose en sus valores, fortalezas, características únicas y capacidades distintivas.

Asimismo, Peñalver Hernández (2019) cita a Antonio Beteta (2011) quien dice que la marca personal se refiere a la idea de verse a uno mismo como un sello distintivo, con el objetivo de diferenciarse y alcanzar un mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales. La forma en que una persona se presenta a sus clientes o proveedores tiene un impacto directo en la organización. Si la empresa cuenta con empleados y directivos que saben construir y gestionar adecuadamente su marca personal, la compañía también se verá beneficiada (p.11).

Por ende, si uno desea resaltar entre la gente, debería encontrar en sí mismo algo que lo haga resaltar. Si se encuentra eso que te vuelve sello, no solo te estarás beneficiando a ti si no a las personas que te rodean.

4.1.2. Marca personal aplicada al deporte.

La marca personal aplicada al deporte enfrenta el desafío de gestionar la reputación del atleta, equilibrando su desempeño en competencias con su imagen en apariciones públicas. En definitiva, se trata de implementar el concepto de marca personal, adaptándolo al contexto del ámbito deportivo.

“En esencia, se trata de aplicar estrategias de marketing y comunicación para destacar las cualidades, logros y valores de un atleta en el mundo deportivo y más allá” (Betancurt y Platero, 2024, p. 19).

Para este caso, el jugador como profesional debe tener un diferencial que lo haga único, distinguible, como por ejemplo, tener buen remate al arco o buen porcentaje de Pases correctos, regates únicos, habilidades, etc.

Hay otros elementos más allá de los profesionales que hacen a la marca personal de un deportista, entre ellos podemos destacar la vestimenta, apariencia física, actitudes, valores y más, que muestran en cancha y fuera de ella.

“Al igual que una marca comercial, la marca personal se basa en los valores, habilidades, experiencias y características únicas de un individuo” (Betancurt y Platero, 2024, p.19).

Todas estas características crean en el consumidor una perspectiva sobre la persona y una imagen, que como vimos, puede ser positiva, negativa o neutra y los diferencia de otro jugador/persona.

Es algo habitual que las personas intenten proyectar una imagen personal positiva, minimizando la visibilidad de sus defectos o buscando resaltarlos lo menos posible. Dicho esto, los futbolistas en su vida pública tienen que afrontar con más cuidado las cosas que exponen y hacen hacia el mundo que los rodea, debido a su elevado nivel de exposición.

“Es evidente que todos tenemos una marca personal que nos define y con la que es fácil distinguirnos, si bien es cierto que a lo largo de la historia unos han sabido potenciar más que otros” (Peñalver Hernández, 2019, p. 10).

Por lo tanto, una marca personal acapara un ingenio muy grande, ya que puede tener distintas perspectivas. Una imagen positiva, puede tener una repercusión funcional y comercial muy suculenta para los jugadores y su equipo, pudiendo transformar toda esa repercusión positiva en patrocinios, acuerdos comerciales, entre otros.

Tener una marca creada, es una base que puede ayudar a generar una mejora a nivel profesional como también a nivel económico.

Para Rampersad (2008), “te coloca por encima de la competencia y te hace único y mejor que tus competidores en el mercado” (p. 5).

En la actualidad, la “exposición” ante el mundo es más constante y notoria que en épocas anteriores, donde la tecnología no tenía tanta trascendencia o aplicación como en la actualidad. Todas las imágenes generadas a partir de fotos y videos, tienen la posibilidad de degradar la marca, o por el contrario, potenciarla significativamente. Es esta la razón por la cual muchos deportistas cuidan lo que dicen y hacen frente a cámaras, ya que el acto de hoy es la consecuencia del mañana.

4.1.2.1. Marketing en el deporte.

Zapater, Cuervo, Meza, Vargas, Velásquez y Zúñiga, (2011) afirman que el márketing deportivo se puede entender en cuatro perspectivas o categorías: márketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva, márketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones), márketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y márketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.

Según estos autores, con el marketing deportivo se pueden distinguir dos objetivos que son la captación de consumidores para practicar y seguir el deporte y la creación de una plataforma atractiva para patrocinadores. Esto generará un espectáculo que invite a la asistencia de los juegos y un ofrecimiento de productos complementarios que fortalezcan el vínculo con los hinchas. La identificación emocional de un seguidor de un club es una fortaleza que es clave si la gestión de un club sabe cómo transformarla en estrategias para conseguir beneficios económicos.

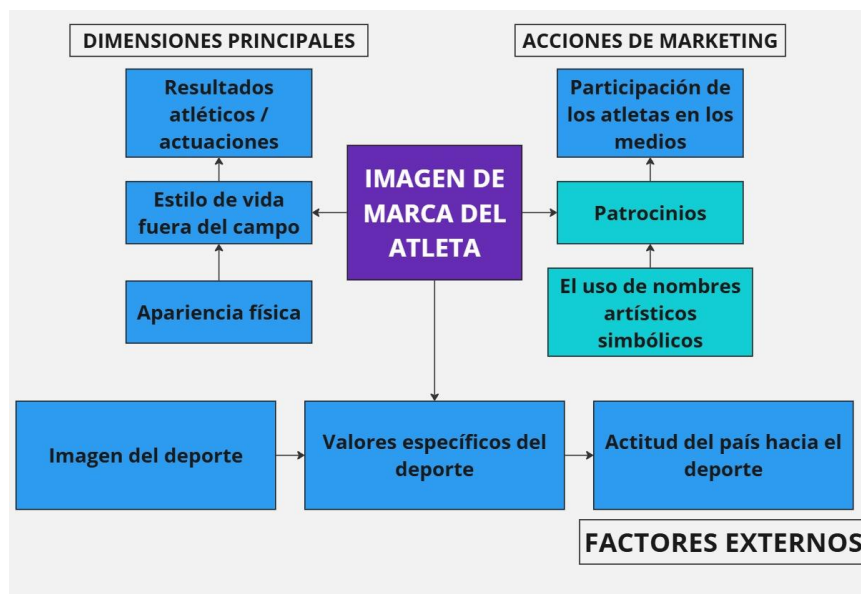
Por otro lado, según Zapater et al. (2011), el valor de la marca de un club se ve potenciado por su éxito deportivo. Sin embargo, también señalan que una parte significativa de este valor se atribuye a la gestión administrativa y a la estrategia del club para establecer una conexión emocional con los consumidores. Por lo tanto, es fundamental ajustar las acciones de marketing en función de la situación actual del equipo, ya sea en momentos de éxito o de dificultades.

4.2. ¿Qué atributos construyen la marca personal de un jugador de fútbol?

Existen varias variables claves para construir la marca personal de un atleta, Arai, Ko y Kaplanidou (2013) concluyen que hay 3 a grandes rasgos. Este modelo es llamado Model of Athlete Brand Image (MABI) y está basado en el rendimiento atlético, apariencia atractiva y estilo de vida comercializable.

Sin embargo, Mihaela Constantinescu (2016), hace algunos cambios.

Imagen 1. Imagen de marca del atleta.



Fuente: elaboración propia basada en Constantinescu (2016).

Las “dimensiones principales” hacen alusión a varios aspectos. Por ejemplo, a los resultados deportivos ya que el desempeño en el campo es vital para un atleta. Por otro lado está el estilo de vida fuera del campo. La imagen pública y personal de cada atleta puede ser incluso más importante que sus logros deportivos. Por último y no menos importante está la apariencia física de un jugador. Un cuerpo atlético, saludable y una cara bonita hacen que las marcas quieran ir con ese atleta ya que sus productos van a “exteriorizarse mejor” (Constantinescu, 2016, p. 360).

Otra dimensión corresponde a las acciones de marketing. Por un lado está el compromiso con el medio. Usualmente esto se ve en las redes sociales que permiten al atleta interactuar directamente con sus fanáticos, aumentando así su visibilidad. Por otro lado está el

Sponsorship o patrocinios. Las asociaciones comerciales pueden aumentar pero también disminuir la imagen de marca de un atleta dependiendo de la naturaleza del patrocinio. Por último están el uso de los símbolos o incluso de apodos que pueden llegar a ser herramientas muy profundas para la imagen de marca personal de un atleta.

En la última dimensión están los factores externos como pueden ser la reputación de un club. No es lo mismo jugar en el Real Madrid que jugar en un equipo menor. El prestigio de un club puede llegar a ser fundamental para la marca personal de un atleta.

La popularidad de un equipo y/o deporte comúnmente actúa como un detonante para incrementar la conciencia y asociaciones con los atletas. Por ejemplo, muchos fanáticos aplauden a los atletas mientras juegan simplemente porque son miembros de su equipo favorito (Hasaan, Kerem, Biscaia y Agyemang, 2016, p. 145).

Otro aspecto son los valores del deporte en específico. Ya sea la elegancia, resistencia, fortaleza todas estas destrezas van a colaborar o no con la marca personal de un jugador. Además está el apoyo nacional que tenga por parte de una sociedad, la percepción nacional del deporte impacta la imagen de los atletas.

Siguiendo el planteo de Constantinescu (2016), es esencial que el atleta tenga una marca basada en características específicas, tanto relacionadas como no relacionadas con su desempeño en la cancha. Hay que tener en cuenta muchos aspectos para generar una marca personal bien fundada ya que ningún factor puede por sí solo generar una mejor imagen que la sinergia entre todos ellos.

Por otro lado, si hablamos de las herramientas tecnológicas, especialmente de las redes sociales, se puede afirmar que juegan un papel crucial en la creación y mantenimiento de marcas personales sólidas. Por un lado, los deportistas pueden comunicarse de forma inmediata y continua con su público, independientemente de los medios tradicionales. Siendo las mismas un complemento publicitario para generar contenidos atractivos, los cuales pueden generar ingresos.

“La capacidad de interactuar directamente con los fanáticos a través de las redes sociales y otras plataformas digitales permite a los clubes construir relaciones más sólidas con su base de seguidores” (Fernández Cabrejas, 2024, p. 19).

Fernández Cabrejas (20224) plantea uno de los tantos beneficios que supone para los clubes la interacción directa con los fanáticos desde los años 2000 en adelante. Los clubes obtienen comentarios instantáneos sobre su desempeño en cancha y decisiones directivas, esto es un gran avance para generar comunidad entre los fanáticos.

Los deportistas comienzan a convertirse en pequeñas industrias, capaces por ellas mismas de generar un alto volumen de negocio por sus derechos imagen, lo que antes era considerado únicamente para grandes estrellas como fue la vinculación de Michael Jordan, con Nike 26, donde la marca nombró a un modelo de zapatilla “Nike Air Jordan” siendo de las más vendidas del mundo (Zamora Saborit, 2012, p. 75).

Los futbolistas pueden promocionar en la redes productos y servicios de las marcas y así tener rédito económico.

Javier Zamora Saborit (2012), establece que

La gestión de la marca personal de un deportista dentro de una industria deportiva emergente, con alto interés mediático e impacto social, convierte a la figura del deportista en un potente generador de negocio económico, principalmente durante su carrera deportiva y, en algunos casos, incluso después (p. 43).

El impacto económico que puede tener un jugador a corto plazo es considerable, combinando la negociación de contratos con la explotación de sus derechos de imagen. Sin embargo esto puede tener consecuencias a la hora de los futbolistas priorizar las ganancias económicas sobre sus derechos. A continuación se explican los diversos fondos de inversión que un futbolista puede tener según Zamora Saborit (2012):

- Agentes y agencias: agentes libres o agencias de representación que gestionan la carrera de los deportistas, ofreciendo servicios integrales en derecho, marketing y comunicación.
- Empresas patrocinadoras: diversas marcas patrocinan a deportistas para mejorar su propia imagen.
- Clubes y federaciones: muchos clubes poseen un porcentaje de los derechos de imagen de los jugadores, utilizándolos en patrocinios y eventos (pp. 43-44).

“En la actualidad, el éxito deportivo, el interés mediático y el valor personal del deportista son los principales activos que el gestor aprovecha para la explotación tangible e intangible de la MPD (Marca Personal Deportista” (Zamora Saborit, 2012, p. 45).

Además, el autor afirma que hay un modelo desarrollado en ESIC (Escuela de Negocios) denominado MVEF (modelo de valoración de futbolistas) que contiene una herramienta llamada PEP (precio estándar de patrocinio), lo cual permite valorar cuánto deben pagar las marcas comerciales por su vinculación con la marca de los futbolistas.

Así, tanto patrocinadores y futbolistas saben cuánto es su precio y cuánto cobrarles.

De acuerdo a lo expuesto, la gestión y proyección de una marca personal de un deportistas no solo depende de su valor económico sino también en mantener una relación efectiva con los diferentes públicos.

4.3. Caso Luis Suárez

Luis Suárez es una marca personal muy fuerte en Uruguay. Betancurt y Platero (2024) afirman que la marca Suárez influye sobre los clubes que él representa.

Por ejemplo, para el Club Nacional de Football fue un fortalecimiento y crecimiento sin precedentes la llegada del futbolista, no solo por la repercusión en lo deportivo (Campeones del campeonato uruguayo 2022) sino también, por su profundo impacto en la imagen y marca del club, lo que puede ser considerado un ejemplo claro de cómo un jugador utiliza su marca personal en beneficio mutuo con una institución deportiva.

Según la investigación de Betancurt y Platero (2024), la presencia del futbolista en el club logró vender más merchandising (20.000 camisetas en tiempo récord), aumentaron los socios inscriptos (más de 4000) y socios que estaban inactivos volvieron a hacerlo (más de 1000).

Por otra parte, en las redes sociales aumentó el tráfico y el *engagement* significativamente, logrando más de 100.000 seguidores nuevos durante la campaña #Suarezanacional y un *engagement* con pico de 486% respecto a la media. Unos números sin precedentes para el club.

El impacto de esta asociación entre Suárez y Nacional se extendió más allá del ámbito deportivo, sirviendo como un nexo para proyectar los valores y la identidad del club a una audiencia internacional. La imagen de Nacional se vio potenciada gracias al trabajo conjunto con Suárez y al aprovechamiento de su llegada como una oportunidad para amplificar el alcance y la influencia del club (Betancurt y Platero 2024, p. 31).

Además de su repercusión en los clubes donde ha jugado, Luis Suárez ha expandido su marca personal a través de diversas iniciativas empresariales y alianzas comerciales. Uno de los proyectos más emblemáticos es el “Complejo Suárez”, un centro deportivo ubicado en Ciudad de la Costa, Uruguay. Este ofrece instalaciones de primer nivel para la práctica del fútbol y otros deportes, promoviendo el desarrollo del talento joven. Este complejo no solo lleva su nombre, sino que también refuerza su imagen como referente del fútbol uruguayo, vinculado al crecimiento del deporte en su país de origen.

En el ámbito comercial, ha establecido acuerdos con marcas como Adidas y Puma, siendo auspiciante de ellas durante diferentes etapas de su carrera. Asimismo, ha realizado diversas campañas publicitarias con empresas como Pepsi, Gatorade y Abitab.

Si bien su reconocimiento proviene principalmente de su carrera como futbolista, estas acciones complementan su imagen y le otorgan presencia en otros espacios, algo que suele ser parte de la estrategia de jugadores con trayectorias prolongadas.

Además, a nivel empresarial ha creado un restaurante conocido como “Chalito”, ubicado en España. Esto le permite expandir su influencia a nuevas áreas y conectar con su público desde otro sector. A día de hoy, cuenta con 13 localidades distribuidas entre Barcelona y Madrid.

4.4. Scouting

Es necesario describir el *scouting* o como se denomina comúnmente en Uruguay, el reclutamiento de jugadores. En el fútbol, como en cualquier otro deporte, el trabajo de reclutamiento es muy importante para llevar a cabo contrataciones de jugadores.

Lawlor, Rookwood y Wright (2021), plantean que en el contexto del fútbol, el *scouting* puede percibirse como la observación y recopilación de información sobre posibles

reclutas. Incluye la evaluación de aspectos físicos, técnicos y mentales de los jugadores. (p. 58)

El término *scout* suele asociarse también al mundo militar, ya que el concepto data del siglo 14 relacionado al rol de los exploradores frente a terrenos desconocidos. Su adopción al deporte, implica un término cuyo sentido es explorar si un jugador podría llegar a ser valioso o no y seguir adelante con él (Lawlor et al., 2021, p. 58).

Para los autores, es indiscutido que el rol del *scouter* (reclutador) además de proveer datos objetivos que faciliten la unión entre recluta y club, parecería necesitar un “ojo para el talento”, algo así como una habilidad blanda para detectar mediante intuición el talento de los jugadores. Más allá de los datos, se plantea que la toma de decisiones no puede reducirse del todo a un proceso racional y objetivo, si no que se añade el presentimiento, algo que predomina entre los reclutadores para la decisión final (p. 60).

Los modelos más recientes de *scouting*, utilizan la tecnología como herramienta fundamental para acercarse a potenciales nuevos reclutas. En este sentido, los analistas de *scouting* en el fútbol utilizan metodologías avanzadas como el análisis de datos para recopilar y analizar datos sobre jugadores.

Según plantea Ian Graham (2024), destacado exdirector de investigación en Liverpool FC (Inglaterra), el análisis de datos es una herramienta fundamental para el éxito en el mercado de fichajes. Para él, “Un análisis de datos eficaz otorgaría a los equipos una ventaja competitiva al mejorar sus procesos de toma de decisiones, especialmente en el mercado de transferencias.” (p. 24). Al mismo tiempo, resalta la importancia de los datos para influir en la táctica y colaboración dentro del equipo, siempre y cuando el uso sea con sus cuidados necesarios ya que “utilizar datos para analizar fútbol es como utilizar dinamita. Tiene el potencial para ser muy poderoso pero si no se maneja con cuidado te puede explotar en la cara” (p. 167).

Según dicen Chris Anderson y David Sally (2013):

Los datos que ahora somos capaces de recopilar y analizar confirman que algunas de las creencias que tradicionalmente hemos considerado ciertas efectivamente lo son. No obstante, más allá de ello, las cifras nos revelan nuevas verdades, esclarecen

aspectos que no podríamos haber conocido de manera intuitiva y ponen en evidencia las falacias de la manera en que siempre se ha realizado (p. 2).

Beaumont (2024) afirma que:

En general, la tecnología ha tenido un impacto significativo en el desarrollo de la táctica y el scouting en el fútbol. Ha proporcionado a entrenadores y ojeadores herramientas y recursos para analizar y evaluar a jugadores y equipos de manera más eficaz. Esto ha dado lugar a una toma de decisiones más estratégica y basada en datos, lo que, en última instancia, ha mejorado la calidad del juego.

Por eso, el *scouting* en el fútbol como en cualquier otro deporte se ha convertido en una disciplina cada vez más sofisticada y tecnológica, donde la aplicación de métodos científicos y el uso de la tecnología juegan un papel fundamental en la identificación y selección de talentos que puedan llevar a un equipo hacia el éxito deportivo.

4.5. Modelo de selección de futbolistas tradicional

Según López Arenas (2021), en el mundo actual en el cual nos encontramos

La industria del fútbol tiene como materia prima el talento de los futbolistas, los clubes compiten por fichar al futbolista más talentoso, ya que tener la persona que será la futura estrella mundial del fútbol representa para todo club un aumento en la cantidad de ingresos percibidos por la venta de los derechos del futbolista, sin mencionar la ventaja publicitaria y de taquilla que jalonan los futbolistas talentosos con los aficionados (pp. 29-30).

Williams y Reilly (2000) señalan que la identificación y desarrollo de futbolistas, integra diferentes enfoques de investigación científica como la antropometría, fisiología, psicología y sociología en futbolistas jóvenes. Dichas variables son tomadas en cuenta para la evaluación del posible nuevo recluta.

Imagen 2. Ejemplos de dimensiones y variables de rendimiento.

Tabla 1

Ejemplos de Dimensiones y Variables de Rendimiento más Evaluados hasta la Actualidad

Variables	Dimensiones e Indicadores
Físicas y fisiológicas	Peso, talla, composición corporal, capacidad aeróbica, potencia anaeróbica, fuerza, distancia recorrida, intensidad y duración del esfuerzo, frecuencia cardíaca, ácido láctico, consumo máximo de oxígeno, ciclo menstrual (fútbol femenino), reservas de glucógeno, fatiga, alimentación e hidratación
Psicológicas y sociales	Compromiso, resiliencia, apoyo social, conductas de comportamiento, reflexión, esfuerzo, relajación, objetivos a corto/largo plazo, imaginación, atención, concentración, auto instrucciones, creatividad, experiencia, confianza, cohesión grupal, estados de ánimo
Técnico-Tácticas	Minutos jugados, disparos/remates, pases, posesión y contactos con el balón, duelos, fueras de juego, saques de esquina, entradas, faltas, tarjetas amarillas y rojas, conocimiento táctico y toma de decisiones, ataques finalizados, jugadores directamente relacionados con el ataque, recepciones, paradas del portero, duración del ataque
Otras variables relevantes	Factor local/visitante, puesto específico del jugador, nivel de competición, categoría de los equipos, estilo de juego colectivo, temperatura, humedad, altitud, meteorología

Fuente: Tomado de Serra, Prieto, Pastor, & González. 2020. *Propuesta de evaluación multidisciplinar del talento de jóvenes futbolistas*. [Tabla].

Fuente: López Arenas (2021).

Spinoglio y Turrén (2018) afirman que “Las capacidades físicas, específicamente en el fútbol, han tomado un rol fundamental ya que su desarrollo en cada jugador permite superar con mayor facilidad las adversidades del juego en sí” (p.12). Para ellos, la selección del talento joven se destaca, y aunque las capacidades físicas (velocidad, fuerza, resistencia) son importantes, no son determinantes de manera aislada. Otros factores influyentes incluyen aspectos cognitivos, sociales y habilidades deportivas específicas. También, se da uso de herramientas especiales como análisis de video, monitorización cardíaca y pruebas específicas.

Por un lado, la velocidad es muy heterogénea sabiendo que tenemos que hablar de la velocidad de realización, anticipación, decisión, de movimientos cíclicos y acíclicos según Spinoglio y Turrén (2018). Para Bangsbo (2002), el entrenamiento de la velocidad permite optimizar la percepción durante el juego, la ejecución rápida de diferentes acciones cuando se requiera y la rapidez con la que generamos fuerza en ejercicios de alta intensidad. Concluyen

Rivas y Sánchez (2012) que hay varios tipos de velocidad: la de percepción, referida a la capacidad tanto de percibir como de resolver; la de anticipación, basada en intuir con anterioridad acciones que suceden durante el juego; la de reacción, referida a accionar en el menor tiempo posible frente a un estímulo; la cíclica y acíclica en relación a la ejecución de los movimiento en poco tiempo; y la gestual que se aplica específicamente a la realización de acciones técnicas.

En cuanto a la resistencia es la capacidad del deportista para soportar la fatiga durante esfuerzos prolongados y recuperarse según Weineck (2005). La resistencia base no está vinculada a un solo deporte, es la aclimatación del cuerpo a todos, ayudando en la recuperación y reducción de lesiones. Sin embargo, la resistencia específica se focaliza en las exigencias particulares de un deporte, mejorando la velocidad y la precisión.

La fuerza en el ámbito deportivo, más específicamente en el ámbito del fútbol, se destaca por un amplia variedad de definiciones y conceptos según Spinoglio y Turrén (2018). Weineck (2005) hace aún más extensiva esa definición y distingue entre fuerza general (aplicable a todos los grupos musculares) y fuerza específica (relacionada con los movimientos particulares de un deporte). Weineck (2005) expone tres tipos de fuerza, fuerza máxima, fuerza rápida y la resistencia a la fuerza. La fuerza máxima es la que un grupo muscular genera la máxima tensión ante una carga externa, influenciada por el tamaño del músculo. La fuerza rápida es la relacionada con la aptitud neuromuscular para ejecutar movimientos en el menor tiempo posible. La resistencia a la fuerza es la combinación entre está y la resistencia, útil para el fútbol en donde se requiere realizar repetidamente acciones explosivas durante periodos prolongados.

Según Di Santo (2012), en el texto de Spinoglio y Turrén (2018), se define flexibilidad como una capacidad psicomotora que permite realizar movimientos con mayor amplitud angular reduciendo las resistencias internas generadas por nervios, músculos y articulaciones (p. 18). En el contexto de fútbol, aunque no se tome la flexibilidad como un factor influyente es clave para prevenir lesiones y para la ejecución de técnicas que requieren posiciones forzadas como los remates.

“Haciendo referencia a los puestos específicos de juego se determinan en cada uno de ellos diferentes capacidades priorizadas y se establece que ello es fundamental debido a las funciones que se cumplen en cada uno” (Spinoglio y Turrén, 2018, p. 42).

Lazarević, Lukić y Mirković (2020), afirman el mismo concepto y dan unas características deseables a partir de la posición en el campo de juego:

- Arquero: requiere buenos reflejos y comunicación con defensa centrales, capacidad para interactuar con los jugadores uno a uno; buena orientación espacial, capacidad de organizar y asignar tareas defensivas a otros jugadores.
- Defensa central: requiere buen salto y buena habilidad de giro con pelota; altura, coraje juego sin concesiones en los duelos, concentración, lectura general y orientación espacial.
- Lateral: requiere velocidad, energía y fiabilidad para alcanzar a los rivales
- Mediocampista central: requiere fuerza, energía y la habilidad de pasar la pelota de forma precisa, posicionamiento, lectura del juego, creatividad, cambiar el ritmo del juego.
- Extremo: requiere velocidad, creatividad y características técnicas (sobre todo dribbling y control de pelota)
- Atacante: requiere habilidades de definición, calma y compostura en los momentos finales, características técnicas, velocidad, velocidad de reacción, velocidad de anticipación, buenas anticipación de situaciones, buena orientación para la pelota, excelentes habilidades técnicas para el remate (pp. 71-72).

Se destaca para el modelo de selección tradicional, un enfoque basado en la observación directa de características, principalmente físicas, que vuelven al atleta un atractivo para el club pretendiente.

4.6. Inteligencia artificial

Definir IA resulta complejo debido a la historicidad del concepto, la primera definición parece surgir según Moor (2006) en la Conferencia de Darmouth de 1956 donde el matemático John McCarthy, junto a otros investigadores, afirman en el documento oficial que "La investigación se basa en la conjetura de que todo aspecto del aprendizaje, o cualquier otra manifestación de la inteligencia, puede ser descrito con tal nivel de precisión que una máquina puede ser hecha para simularlo" (p. 87).

De acuerdo a lo establecido por Moor (2006), McCarthy tiene el crédito de acuñar el concepto como "Inteligencia Artificial". La conferencia dictaminó que una máquina podía ser programada para comportarse de forma inteligente si se entendían y describían correctamente los procesos mentales humanos. Desde entonces, la IA es un campo de investigación en continuo desarrollo.

Esta idea es retomada por varios autores como Kurzweil (1990) quien menciona que "el arte de desarrollar máquinas con capacidad para realizar funciones que cuando son realizadas por personas requieren de inteligencia". Asimismo, Rich, Knight y Nair (2009), mencionan que "El estudio de cómo lograr que las computadoras realicen tareas que, por el momento, los humanos hacen mejor" (p. 3).

Por otro lado, Haugeland (1988), sostiene que "la inteligencia artificial, ese nuevo y apasionante esfuerzo por hacer pensar a las computadoras... solo desea el artículo verdadero: máquinas que tengan mente, su sentido pleno y literal" (p. 9).

Begovic, Oprunenco y Sadiku (2018), citan el diccionario de Oxford, donde la IA se define como "la teoría y el desarrollo de programas informáticos que pueden ejecutar operaciones que a menudo requieren la inteligencia humana, como la percepción visual, el reconocimiento de voz, la toma de decisiones y la traducción e interpretación".

Según Marr (2019) La IA "refiere a la habilidad de los sistemas informáticos o máquinas de mostrar un comportamiento inteligente que les permita actuar y aprender de manera autónoma (p. 3).

Autores como Stuart Russell y Peter Norvig (2003), describen a la IA como el campo de estudio que se ocupa de crear sistemas capaces de realizar tareas que requieren de inteligencia humana. Estos sistemas buscan simular la capacidad de aprendizaje,

razonamiento, percepción, toma de decisiones y actuación de un ser humano en una máquina. Dentro de la IA, se pueden distinguir diferentes enfoques y metodologías, como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, entre otros. En efecto, los autores sostienen que “La IA sintetiza y automatiza tareas intelectuales y es, por lo tanto, potencialmente relevante para cualquier ámbito de la actividad intelectual humana. En este sentido, es un campo genuinamente universal” (Russell y Norvig, 2003, p. 1).

En base a esto se puede afirmar que la IA abarca una gran cantidad de disciplinas, teniendo como nexo el procesamiento inteligente de datos de forma precisa.

En cuanto a los desafíos principales en el desarrollo de la inteligencia artificial, Manyika y Bughin (2018) destacan la carencia de los sistemas para ser capaces de generalizar y adaptarse a nuevas situaciones. Esto se debe a que los sistemas pueden ser muy buenos en tareas específicas, pero aún no tienen la capacidad de aplicar ese conocimiento a contextos más generales. Asimismo, destacan la posibilidad de que los humanos pierdan confianza en la inteligencia artificial si esta se ve involucrada en procesos que violen la privacidad o si se le acusa de agravar la desigualdad. Por lo tanto, será fundamental generar confianza en su aplicabilidad y, al mismo tiempo, abordar los casos de uso inadecuado.

Otro de los principales desafíos radica en generar conocimiento sobre la IA y alentar su investigación, inversión e innovación, de hacerlo, la humanidad podría acercarse a resultados positivos en diversas áreas laborales

Bostrom (2002) menciona que “Cuando creemos la primera entidad superinteligente, podríamos cometer un error y darle objetivos que la lleven a aniquilar a la humanidad, asumiendo que su enorme ventaja intelectual le da el poder de hacerlo” (p. 7). Al mismo tiempo, el autor define a la superinteligencia como “cualquier intelecto que supere ampliamente el rendimiento cognitivo de los humanos en prácticamente todos los ámbitos de interés” (Bostrom, 2014, p. 22). Además, se centra en los riesgos existenciales que podrían surgir a partir de la creación de máquinas superinteligentes y esto no excluye a la IA.

Bernard Marr (2019), en su libro “Artificial Intelligence in practice” profundiza en la idea de que la IA no generaría ninguna amenaza para la sociedad, realizando un análisis desde el ámbito laboral. En este caso el autor ofrece una visión realista basada en 50 casos de éxito sobre empresas que utilizaron la IA para resolver problemas reales.

Asimismo, se centra en la transformación que implica la IA en el mundo laboral y cómo eso transforma el mundo de los negocios, desmitificando los temores y amenazas que suelen repetirse en la cotidianeidad.

A partir de estas lecturas, se puede afirmar que la IA es en tanto, un sistema con capacidad de aprendizaje y razonamiento tal que permite la ejecución de tareas complejas de manera autónoma. Se destaca la ignorancia general que existe sobre la temática y el desafío de generar conocimiento para continuar expandiendo su uso.

4.7. Nuevas formas de reclutar jugadores

Brodie y Thornhill, (1983) mencionados por García-Paúl, Valera-Sánchez y Castillo-Rodríguez, (2019) sostienen que:

El deporte como sistema social tiene que avanzar de la mano de las nuevas tecnologías, es decir, debe responder a las necesidades en los diferentes ámbitos del deporte, para ello debemos introducir elementos informáticos que amplían y perfeccionan enormemente sus posibilidades de seguir desarrollándose (p. 74).

Según Brunengo (2022), la IA permite analizar el movimiento y habilidades técnicas de los jugadores. Esto permite evaluar las fortalezas y debilidades de un futbolista y programar un entrenamiento para un jugador específico. Los equipos pueden grabar entrenamientos para crear bases de datos de los jugadores y realizar análisis más rigurosos.

Nacereddine Mazari (2024) agrega que los algoritmos pueden almacenar y procesar volúmenes de datos sustantivos y verificar tendencias para predecir el éxito futuro de un jugador. De acuerdo a Brunengo (2022) esto ayuda a los clubes a determinar los precios de venta y compra de jugadores.

De acuerdo con Martin (2023) se están creando nuevas alternativas a los métodos tradicionales de reclutamiento, buscando que todos los jóvenes futbolistas tengan la oportunidad de mostrar sus habilidades, independientemente de sus recursos o contactos.

Las herramientas digitales y redes sociales complementan el *scouting* tradicional, ofreciendo una visión más amplia sobre las técnicas, tácticas y aspectos psicológicos de los jugadores jóvenes. Sin embargo, según Radicchi y Mozzachiodi (2016) no reemplazan el juicio de los scouters ni cambian su percepción del talento, ya que siguen siendo esenciales en la evaluación. De acuerdo a Pérez Triviño (2023) la IA puede servir para justificar y legitimar sus decisiones.

Según Martínez y García (2023), los futbolistas que desean darse a conocer pueden crear perfiles gratuitos en distintas aplicaciones, donde comparten sus datos personales y deportivos, así como fotos y videos de sus habilidades. Entre estas plataformas se destacan “Footplayer”, “Dream Football” y “Libro de Pases”, esta última considerada “la red social más antigua para futbolistas”. Su objetivo principal es conectar a los jugadores con agentes y clubes de todo el mundo, brindándoles acceso a oportunidades deportivas y acompañándolos en su desarrollo personal y profesional para mejorar su futuro (pp. 14-15).

James (2023), establece que el uso de Big Data ha revolucionado el *scouting*, permitiendo el análisis detallado de métricas como precisión en los pases y resistencia. Plataformas como Wyscout ayudan a identificar patrones y predecir el rendimiento de los jugadores.

La IA permite evaluar el potencial de los jugadores analizando su rendimiento y prediciendo su desarrollo. Tecnologías de realidad virtual permiten evaluar la toma de decisiones de los jugadores en escenarios simulados como realizó el Salford City en 2019. Según Murr, Raabe y Höner (2018), esto facilita el análisis táctico sin necesidad de observación en partidos reales.

A pesar de los beneficios, el uso de IA en el fútbol genera dudas sobre la igualdad en la competición, ya que no todos los clubes tienen acceso a estas tecnologías. Pérez Triviño (2023) menciona que esto ha llevado a la necesidad de abrir un debate sobre la regulación del uso de la IA en el deporte para garantizar un “Fair Play Tecnológico” donde los grandes clubes pueden verse beneficiados con esta tecnología.

5. Libro de Pases - Casos estudiados

En este capítulo, se realiza un desglose de la herramienta Libro de Pases y un estudio de algunos de sus casos de éxito. Esto proporciona elementos que permiten a la investigación, entender cómo funciona la herramienta para la gestión de marca entre los futbolistas.

5.1. Libro de Pases

Respecto a este tema, se realiza una revisión bibliográfica que permite entender además del buen manejo de la marca personal, la existencia de herramientas externas que los futbolistas pueden utilizar para potenciar el desarrollo de la misma.

Libro de Pases es una herramienta destacada que utiliza inteligencia artificial. La misma fue desarrollada para la evaluación, gestión y seguimiento de talentos, jugadores o candidatos en el ámbito del fútbol. Esta plataforma, creada por el exfutbolista argentino Juan Gotta y con sede en Argentina, emplea diversas tecnologías basadas en IA para recopilar, analizar y presentar información detallada sobre los individuos evaluados. De este modo, facilita la toma de decisiones y optimiza los procesos de reclutamiento de jugadores.

La plataforma utiliza la tecnología de Google Cloud, la cual tiene la función de agilizar y optimizar los tiempos de consultas de datos. Es un tipo de inteligencia artificial específica llamada sistema de procesamiento de lenguaje natural (NLP, por sus siglas en inglés). Esta tecnología le permite a la aplicación analizar y comprender el lenguaje humano para extraer información relevante de todos los documentos relacionados con los Pases, como las estadísticas de los jugadores en el fútbol.

Asimismo, utilizan otras herramientas de Google como Looker, Google Workspace y Gemini, la última IA de Google lanzada al público (IA de tipo generativa).

De acuerdo a lo establecido por Google Cloud. (s.f.), Libro de Pases estableció una alianza con Aeros, partner de Google Cloud especializado en soluciones basadas en la nube, inteligencia artificial y aprendizaje automático. Gracias a esta colaboración, la plataforma

pudo desarrollar un modelo innovador que automatiza la búsqueda y análisis de jugadores, facilitando recomendaciones personalizadas para los clubes.

Además, Google Cloud. (s.f.), detalla que también incorporó Looker, una herramienta de inteligencia empresarial que permite visualizar y analizar datos en tiempo real. Esta integración mejoró significativamente el rendimiento y la velocidad de sus operaciones, fortaleciendo su infraestructura tecnológica. A través de Looker, la empresa genera reportes interactivos y visualizaciones dinámicas, lo que optimiza la toma de decisiones. Como resultado, los clubes pueden acceder en segundos a información detallada de los jugadores, haciendo más eficiente el proceso de selección de talento.

Por otro lado, el uso de BigQuery, la plataforma de análisis de datos totalmente administrada y habilitada para inteligencia artificial, potencia aún más las capacidades analíticas de Libro de Pases, permitiéndole obtener el máximo valor de sus datos (Google Cloud, s.f.).

En el aporte de datos, la empresa trabaja junto a Wyscout, “la biblioteca de videos y datos de fútbol más grande del mundo”⁴.

En la entrevista realizada, Mauro Alonso, el administrador de Libro de Pases manifestó: “Trabajamos con Wyscout y con otras plataformas donde traemos los datos y le agregamos valor y obviamente corregimos algunos errores”.

Imagen 3. Juan Cruz Gotta (fundador LDP) e Ignacio Ruglio (presidente de Peñarol).



Fuente: Club Atlético Peñarol. (2024). [Página de Instagram]

⁴ https://www.hudl.com/en_gb/products/wyscout

El pasado 17 de abril del año 2024, se anunció a través de diferentes portales digitales la unión del Club Atlético Peñarol y la empresa Libro de Pases⁵. El acuerdo beneficiaría al club en el proceso de reclutamiento de jugadores.

También en 2024, la dirigencia del club aprobó la creación de un departamento de datos, iniciativa que había sido desestimada cuatro años atrás por la anterior dirección deportiva. Con esto se busca optimizar el análisis del rendimiento de jugadores y los procesos de transferencia. Para ello, se realizó una importante inversión en software y se firmaron acuerdos con empresas especializadas como Driblab y Libro de Pases⁶.

5.2 Libro de Pases para la marca personal

Ahora, ¿cómo esta herramienta puede ayudar al futbolista? Asiste a los futbolista ya que funciona como una app que conecta talentos al mundo del fútbol, está compuesto por diversos perfiles que siguen las siguientes categorías: jugadores, agentes y clubes. Permite a un usuario registrarse bajo dicha etiqueta y acceder a diferentes funcionalidades.

En el caso del jugador, permite cargar en la nube una base de datos muy completa con datos sobre su persona y perfil futbolístico, estos datos son visibles para los demás jugadores, agentes y clubes. Una vez que se registra, completa su perfil de manera similar a cualquier red social. De hecho, podríamos decir que funciona como una red social (similar a LinkedIn) pero exclusivamente de fútbol y con la intención de conectar jugadores a posibles clubs deportivos, a tan solo un par de clicks. Los contactos juegan un papel crucial, ya que facilita la gestión de relaciones profesionales y asegura que el jugador tenga un espacio exclusivo donde aproveche al máximo las oportunidades de networking en su área.

El administrador de Libro de Pases, Mauro Alonso expuso en la entrevista:

5

<https://www.directvsports.com/futbol/La-novedosa-herramienta-que-utilizara-Penarol-en-los-mercados-de-Pases-20240417-0095.html>

⁶ <https://n9.cl/fzch1>

Obviamente también tenemos más de 300 mil jugadores amateurs que quedaron libres de sus clubes o decidieron hacerse un perfil en Libro de Pases, entonces ellos mismos suben sus videos, suben sus estadísticas, suben sus juegos, digamos sus fotos, sus videos, entonces eso ahí ya es manera personalizada y obviamente la herramienta.

El sistema pretende facilitar la promoción a todos los futbolistas, no solo aquellos que juegan actualmente para un club.

La herramienta, cuenta además con un modelo de “*matching*” o “pareo” propio que utiliza IA para estimar una medida en porcentaje “%” de emparejamiento o pareo entre el jugador y el club. Encontrando de este modo, a un jugador “ideal” para su respectivo posible club.

De acuerdo al glosario de Libro de Pases (2024), “a mayor *matching*, más apropiado serán ciertos jugadores para un club, o ciertos clubes para un jugador”.

Se entiende que el sistema de *matching* que utiliza es bastante completo, ya que pone en vista no solo las necesidades del jugador si no que también las del club, logrando de este modo un sistema en vistas general muy logrado.

Según la página web de Libro de Pases, el modelo de *matching* anteriormente visto utiliza diferentes factores clave del jugador tales como:

- Rendimiento deportivo: se trabaja con métricas de partidos disputados por el jugador para comprender su fortalezas o debilidades respecto a su perfil ofensivo, perfil defensivo, posesión del balón, perfil táctico ofensivo y perfil táctico defensivo.
- Nivel deportivo del equipo y liga de destino: se analiza el rendimiento deportivo del jugador en relación con su equipo y su liga actual. Según los resultados, se define la potencialidad que tiene el jugador para mejorar el nivel de equipo y liga; o llegado el caso, empeorar.
- Momento de la carrera: se generan métricas que representan qué tan adecuado es que un jugador se vaya a préstamo o que sea vendido.

- Potencialidad económica: se analiza el momento de la carrera y el rendimiento deportivo del jugador para definir los potenciales mercados a los que podría ir. En este caso se analizan los equipos y ligas según la compensación económica que ofrecen a sus jugadores

Además, página web de Libro de Pases, también detalla los factores claves del club:

- Rendimiento deportivo: se trabaja con métricas de partidos que disputó el equipo para comprender su rendimiento según posición en relación con su perfil ofensivo, perfil defensivo, posesión del balón, perfil táctico ofensivo y perfil táctico defensivo.
- Nivel deportivo del equipo y liga: se desarrolla un ranking para categorizar a cada equipo y liga según su prestigio deportivo.
- Clasificación del modelo del club: se trabaja con distintas variables para entender el perfil formador o comprador del club.
- Potencialidad económica: se clasifica a cada equipo según el mercado al que pertenecen, respecto a la compensación económica ofrecida.”

Vistas las variables, se cree que el sistema favorece al jugador ya que pone sobre la balanza su rendimiento deportivo, momento de la carrera en el que se encuentra y el nivel contextual deportivo de la liga en la que está. Una vez analizado eso, se para en los clubes con mayor porcentaje de similitud en nivel y rendimiento.

5.3 Casos de éxito

5.3.1. Maximiliano Oliva - Jugador.

Imagen 4: Maximiliano Oliva



Fuente: LIBRODEPASES. (2021, marzo 2). *Caso de usuario Libro de Pases: MAXI OLIVA* [Archivo de video].

A sus 35 años, Maximiliano Oliva es actualmente un jugador retirado.

En el video anteriormente citado, cuenta su trayectoria futbolística y su opinión sobre la herramienta. En ella mencionó que se registró en la plataforma LDP porque la considera una herramienta "muy fundamental para tratar de conectarnos con gente del fútbol que nos pueda brindar oportunidades para poder seguir haciendo lo que nos gusta".

Asimismo, afirmó que es crucial para conectar jugadores con oportunidades. Su mención de querer conectarse con "gente del fútbol" subraya la importancia que le da a las redes y los contactos dentro del ámbito futbolístico.

Además, relató su vida como futbolista, desde su debut en River Plate, incluyendo una etapa en el Chelsea y su experiencia en el extranjero. Maximiliano reflexionó sobre las vivencias que tuvo y que afectaron su camino al priorizar a su familia sobre lo deportivo. También subraya que la carrera como futbolista está llena de altibajos, nunca es una carrera lineal y los que logran el "éxito" son muy pocos. Consideró también que los futbolistas pueden llegar a la satisfacción personal, construir una carrera deportiva y financieramente en ligas de menor renombre.

Hay herramientas como Libro de Pases donde te permite hacer lo que a vos te gusta y te conecta con gente que te da la posibilidad de que... sientas que si no jugaste en una liga de top level seas un fracasado. No sos un fracasado, podemos seguir disfrutando lo que hacemos de la mano de este tipo de plataformas (LIBRODEPASES, 2021).

5.3.2. Gonzalo Lamardo - Jugador.

Imagen 5. Gonzalo Lamardo



Fuente: LIBRODEPASES. (2021, octubre 13). *Caso de usuario LIBRODEPASES Gonzalo Lamardo* [Archivo de video].

Gonzalo Lamardo es otro caso a mencionar. En el video, el jugador contó su trayectoria futbolística y sus pasos por distintos clubes, entre ellos su debut soñado en la primera división de Boca Juniors.

Comentó también que la aplicación facilita muchas cosas a los jugadores, específicamente destaca la característica de gestión de usuario donde el futbolista puede inscribirse y relacionarse con los clubes a través de la aplicación.

Te facilita muchísimas cosas y está bueno que todos lo entiendan de esa manera, y de que es para facilitar y para agilizar. Yo creo que si lo vemos de esa manera, nos va a beneficiar a todos para bien (LIBRODEPASES, 2021).

5.3.3. Renzo Fucile - Jugador.

Imagen 6. Renzo Fucile



Fuente: LIBRODEPASES. (2022, julio 25). *Caso de Éxito Libro de Pases: Renzo Fucile a CD Montcada* [Archivo de video].

Otro caso es el de Renzo Fucile, un joven futbolista de 23 años originario de La Plata, Argentina. En el video anteriormente mencionado, Fucile cuenta su transcurso por Libro de Pases, donde se registró como jugador y subió videos de su juego y ficha técnica.

Gracias a esta gestión, el futbolista pudo acceder a una experiencia en el Club Deportivo Montcada, club semi-profesional que participa en la segunda división catalana del fútbol español

Fucile evidencia el propósito de la plataforma como un medio para conectar jugadores con oportunidades en el fútbol:

Necesitaba que me vieran, conseguir una prueba. En abril tuve mi primer contacto con el club, a través de Libro de Pases. Fue rápido y gratificante: desde agosto voy a estar jugando para ellos (LIBRODEPASES, 2022).

5.3.4. Walter Montillo - Representante (Agente Premium de LDP).

Imagen 7. Walter Montillo.



Fuente: *LIBRODEPASES*. (2024, agosto 28). *Así una agencia conectó con un club en Libro de Pases* [Archivo de video]

Las agencias de representantes también se ven beneficiadas gracias a la posibilidad de conectar con personas de todo el mundo dentro del rubro. Este es el caso de Walter Montillo, representante argentino, quien conectó a través de Libro de Pases con el gerente deportivo de Orense Sporting Club (Ecuador).

Mediante este contacto, Montillo pudo acercarse a las necesidades del club y mostrar a sus jugadores representados, de los cuales Orense eligió a Cristian Barros, futbolista de nacionalidad uruguaya. Al futbolista le sirvió ya que buscaba salir del Uruguay y se volvió una transferencia beneficiosa tanto para él, como para su agencia.

Esta experiencia demuestra cómo la tecnología puede facilitar el contacto y la colaboración entre algunas de las partes de una transferencia de fútbol.

Con esta información, se podría afirmar que este tipo de herramientas puede beneficiar a los clubes, representantes y por sobre todo, los jugadores, que independientemente de su categoría (profesional, amateur, juvenil) están cada vez más cerca de diferentes herramientas que hacen más accesible la posibilidad de hacer crecer su marca personal y lograr el éxito profesional.

5.3.5. Club Atlético Talleres (Club premium de LDP).

Durante la entrevista realizada, Mauro Alonso, administrador de LDP expuso que “Uno de los casos de éxito que tiene es Talleres de Córdoba de Argentina, fue uno de los clubes que confió en Libro de Pases, y hoy justamente es uno de los clubes pioneros en scout”

El club trabaja junto a la empresa desde el año 2023, y la utiliza de forma complementaria a otras herramientas para la detección e incorporación de talentos. El vicepresidente n°1 de la institución presentó el caso del club como un modelo de gestión y éxito para la industria del fútbol en las oficinas de Google en Buenos Aires. Gracias a este tipo de herramientas pueden generar conocimiento y relación con jugadores e instituciones en todo el mundo.

En su página web, el club expone que “utiliza las plataformas en gran medida para entender cómo funciona y se mueve el mercado, cuáles son las tendencias y cómo está operando el mercado de élite” Talleres (2024).

Los directivos del club han mencionado la unión con la empresa y el uso favorable de este tipo de herramientas para el scouting de Talleres, específicamente Matías Marasca, Gerente Comercial de Talleres dijo en el video denominado “Talleres es Club Premium de Libro de Pases” publicado en Youtube en 2024 por el canal LIBRODEPASES:

Dentro del área de scouting es donde trabajamos ya hace más de un año con Libro de Pases...con el Big Data que nos dan y el reconocimiento de tener información, hace que sea más profesional el área y nos permita a nosotros tener mucho más información a la hora de elegir un jugador.

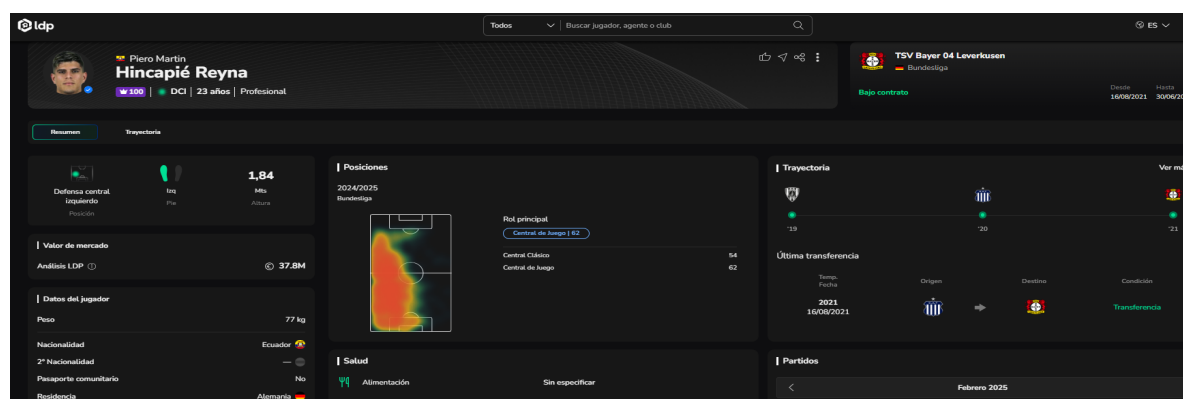
Por otra parte, Andrés Fassi, presidente de Talleres expresó en el video “FASSI cuenta cómo trabaja TALLERES” del mismo canal:

La tecnología nos permite poder mostrar un montón de jugadores que tal vez hoy no pueden pertenecer al plantel profesional de talleres, porque el plantel profesional son 30 jugadores. Hoy tenemos Libro de Pases, es una plataforma en la que nosotros podemos llegar a clubes de todas partes del mundo para

darle salida a esa cantidad de jugadores que vos durante 4, 5, 6 años vas formando. Talleres, en los últimos 6 años le ha dado la posibilidad a más de 195 jugadores de debutar en primera.

Talleres como club ha realizado más de 30 ventas, de las cuales más de 10 son de jugadores formados en el club y más de 20 de jugadores que llegaron a la institución mediante el proceso de scouting, con valores que superan los 80 millones de dólares. Entre las ventas exitosas se encuentran Piero Hincapié al Bayer Leverkusen, Nahuel Bustos a Grupo City, y Facundo Medina a Lens de Francia. Además, el club ha vendido jugadores a equipos de Argentina y de América, así como a clubes de Europa (Talleres, 2024).

Imagen 8: Perfil de Piero Hincapié en Libro de Pases.



Fuente: Libro de Pases. (s.f.). [Aplicación móvil].

5.3.6. Club Atlético Vélez Sarsfield (club premium de LDP).

En el video “Así trabaja VÉLEZ el *scouting* con LDP” también publicado por LIBRODEPASES en 2024, puede observarse que al igual que Talleres, el Club Atlético Vélez Sarsfield mantiene una colaboración estratégica con la plataforma, con el propósito central de facilitar la llegada de jugadores con alto potencial al club, reforzando así su política deportiva y su identidad institucional como entidad formadora.

Dentro del club, el departamento de *scouting* se encuentra vinculado tanto con el primer equipo como con las divisiones formativas. Históricamente, Vélez ha desarrollado una fuerte tradición en la detección temprana de talentos durante categorías formativas. En la actualidad, dicha tradición se ve complementada por un proceso de profesionalización creciente, en el cual la incorporación de herramientas tecnológicas como *Libro de Pases* ocupa un rol fundamental.

En el ámbito del primer equipo, se necesitan herramientas que permitan reducir la dependencia de grandes estructuras humanas dedicadas al análisis y seguimiento de jugadores. En este sentido, Libro de Pases resulta útil en la etapa inicial de búsqueda, aportando eficiencia al proceso de filtrado de perfiles y obteniendo valor rápidamente, lo cual mejora significativamente el proceso de toma de decisiones. En un contexto donde el análisis de datos adquiere un valor creciente, resulta crucial optimizar los tiempos y minimizar los márgenes de error en la ejecución de tareas complejas.

Asimismo, Vélez Sarsfield adopta una visión estratégica de largo plazo respecto a la incorporación de jugadores, priorizando no solo aquellos que puedan ofrecer soluciones deportivas inmediatas, sino también aquellos que representen un beneficio futuro. Como club formador y vendedor, consideran el retorno económico de una incorporación como un factor determinante. En este marco, el futbolista sudamericano continúa siendo un perfil atractivo para los mercados internacionales y para ello, busca posicionarse como una institución que facilite el desarrollo y posterior transferencia de estos talentos.

6. Marco metodológico

Este trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico exploratorio y cualitativo, donde las unidades de análisis fueron los futbolistas, los profesionales de la comunicación y del ámbito deportivo, que junto a las distintas técnicas de recolección de datos, permiten acercarse al entendimiento de la gestión de marcas personales en un contexto emergente donde la IA empieza a tomar partido.

El desarrollo bajo un enfoque cualitativo se fundamenta en el propósito de comprender cómo los futbolistas gestionan su marca personal y en qué medida la inteligencia artificial puede influir en dicha gestión. Esto permitió explorar percepciones, experiencias y estrategias utilizadas por los jugadores para fortalecer su imagen y visibilidad en el ámbito deportivo.

Se destacan en este proceso de comprensión del marco metodológico autores como Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), quienes afirman que el enfoque cualitativo permite comprender fenómenos en profundidad a través del análisis de significados, experiencias y contextos específicos.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos) (Sampieri et al, 2014, p. 8).

Según los autores, este tipo de investigación no busca generalizar resultados, sino interpretar la realidad desde la perspectiva de los participantes, lo cual resulta fundamental cuando se pretende entender cómo los futbolistas construyen su marca personal a partir de vivencias subjetivas y entornos cambiantes, especialmente en un contexto influido por tecnologías emergentes como la inteligencia artificial.

6.1. Diseño de la investigación

La investigación se estructuró en torno a un diseño exploratorio, considerando que se trata de un fenómeno en evolución y con escasa bibliografía específica en el contexto futbolístico uruguayo. Se optó por una estrategia de recopilación de datos primarios y secundarios a fin de construir una visión integral del tema abordado.

6.2. Unidades de análisis

Las unidades de análisis fueron los futbolistas y profesionales del ámbito deportivo y del marketing digital que participaron en las entrevistas. Se seleccionaron jugadores de diferentes niveles y categorías, tanto profesionales como en formación, con el objetivo de abarcar una variedad de realidades en la gestión de su marca personal. Asimismo, se incluyeron expertos en comunicación, en marketing y en herramientas tecnológicas para complementar la perspectiva de los jugadores.

6.3. Técnicas de recolección de datos

Para la obtención de datos, se emplearon diversas técnicas:

6.3.1. Entrevistas estructuradas y no estructuradas.

Se realizaron entrevistas a futbolistas, profesionales del marketing y especialistas en inteligencia artificial y gestión deportiva. Estas entrevistas permitieron obtener información detallada sobre la percepción de la marca personal y el impacto de la tecnología en su desarrollo.

6.3.2. Revisión bibliográfica.

Se consultaron estudios previos sobre marca personal, IA y marketing en el fútbol, con el objetivo de contextualizar el fenómeno en un marco teórico sólido.

6.3.3. Exploración de herramientas digitales.

Se evaluó el funcionamiento y alcance de la aplicación “Libro de Pases” como plataforma que incorpora inteligencia artificial en la visibilidad de los futbolistas.

6.3.4. Análisis de contenido audiovisual.

Se analizaron videos y publicaciones en redes sociales de la plataforma Libro de Pases, identificando casos de éxito en los clubes y jugadores involucrados.

Tabla 1. Análisis de contenido audiovisual

Técnica	Actividades	Observaciones
Revisión bibliográfica	Análisis de estudios previos	Contextualización teórica del fenómeno
Entrevistas estructuradas/no estructuradas	Futbolistas, profesionales de marketing e IA	Datos primarios sobre percepción y uso de IA/Marca personal
Análisis de contenido audiovisual	Observación de casos de éxito en RRSS	Identificación de patrones en desempeño
Exploración de Libro de Pases	Análisis/Estudio de la plataforma	Impacto de la IA en la visibilidad deportiva

Fuente: elaboración propia.

7. Análisis y resultados

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación permite comprender con mayor profundidad la construcción de la marca personal en los futbolistas y el impacto que la inteligencia artificial (IA) puede tener en dicho proceso. A través de entrevistas con futbolistas y especialistas en comunicación y marketing deportivo, se identificaron tendencias, desafíos y oportunidades en la gestión de la imagen pública de los jugadores.

7.1. La marca personal según los entrevistados

En cuanto a esta primera categoría de análisis, que indaga sobre qué entienden los entrevistados por marca personal, se puede distinguir dos enfoques principales; la visión de los futbolistas y la de los profesionales universitarios (marketing y publicidad, tecnología, sociología y abogacía).

Por un lado, los futbolistas entrevistados tienen una comprensión variable del concepto. La mayoría reconoce que la marca personal es "la imagen que vos proyectas" o "la forma en que uno se muestra", aunque pocos pueden definirla en términos más específicos. También hubo casos de jugadores que afirmaron no estar familiarizados con el término ni con su impacto en sus carreras.

Por otro lado, entre los profesionales universitarios se destaca una perspectiva más técnica y estructurada. Cuentan con mayor profundidad sobre el tema y aportan datos sobre qué aspectos componen la marca personal y como funciona en el mundo del fútbol. Resaltan varios puntos a tener en cuenta si uno pretende construir una marca sólida y efectiva.

Como mencionó Rodrigo Melián, vicepresidente digital de la agencia publicitaria VML y especialista en inteligencia artificial: “los componentes clave son la identidad y su historia. En una marca personal, la autenticidad y coherencia con la persona, su historia y sus acciones son aún más importantes. Para que una marca personal sea efectiva, debe mostrar consistencia”.

Nicolás Aranco, analista en publicidad y comunicación digital del Departamento de Comunicación y Marketing de Liverpool Fútbol Club aportó:

Marca personal es aquello que te identifica y te diferencia del resto. También podría decirse que es una definición de uno mismo.....estos tres elementos son los más importantes: logo, nombre y el contenido. Trabajando bien estos tres puntos, debería ser una marca personal sólida.

Se destaca la importancia de la exposición mediática y el deber del cuidado. Cada acción cuenta.

Yohan Ávila, project manager en la agencia “Imán digital” detalló:

Al ser la persona el producto en sí mismo debe cuidarse en la medida que se encuentra expuesto mediáticamente, todo lo que hace como persona aún fuera de su ámbito de negocio se traslada a la figura como marca; difícilmente hay un desdoble de la persona y el negocio.

Además, Ávila agregó que “la exposición mediática impone otras reglas. Al haber más ojos observando, la consistencia y coherencia son aún más importantes, y se debe ser especialmente cauteloso”.

Por su parte Melián afirmó que “las figuras públicas tienen un impacto mayor y necesitan estrategias cuidadosas, que incluyan gestión de crisis en caso de ser necesario”

Ignacio Salgues, Diplomado en Gestión deportiva en el Club Atlético Boca Juniors y ex jugador de futsal en Peñarol, mencionó que

es algo a tener en cuenta y puede ser, creo, un arma peligrosa esa exposición, porque, como te dije, puede reflejar un poco en su marca personal lo que es, lo que quiere transmitir, ser coherente, ser claro, tener sus valores y, bueno, esto, obviamente, puede complejizar un poco y verse afectada la reputación.

Y Aranco que:

una figura pública debería tener mucha más cautela por el alcance que tendría cualquier cosa que haga o diga. A lo que voy es que cada día es más grande lo expuesto. Sin embargo, entiendo que una buena marca personal, puede llegar a “sostener” esa exposición mediática. Podría servir de “escudo” ante cualquier crisis que pueda tener una figura.

Sobre estrategias específicas remarcan mucho la existencia del público y la necesidad de conectar con el mismo:

Ávila resaltó en diversas intervenciones que: “cada jugador es un producto diferente en sí mismo pero atravesado por un público masificado con un elemento importante como la pasión que genera la competencia deportiva”, que “por otro lado creo que la clave del éxito es vincularse emocionalmente con las masas en medio de las individualidades” que “la audiencia en el fútbol necesita sentir que el jugador es de ellos, que los entiende e incluso puede ayudarlos” y que

Una marca toma trascendencia en la medida que las personas la conocen, la consumen, y la recuerdan y con una marca personal pasa un poco lo mismo y sobre todo el elemento final; el recordarlo y ubicarlo como un referente en su segmento.

Añadió Salgue: “suelen buscarse a jugadores que generen cierta “impresión” en el hincha/socio, ya sea por ser la figura del plantel o por su trayectoria en el exterior o mismo en el club”

Otro de los puntos destacados es la necesidad de una investigación sobre el mercado en el que uno quiere desarrollarse, la necesidad de generar una estrategia y un plan de acción para medir resultados en el tiempo.

Salgue: “deberías definir un poco cuál es tu objetivo, qué querés lograr con esa marca personal, qué querés transmitir exactamente, qué buscás”.

Ávila mencionó:

Todo nace de una investigación ardua del mercado de qué supone construirte como una marca personal, estudiar el segmento sobre el que te habrás de desarrollar e identificar tu FODA para poder crear una estrategia. Luego de eso, crear una

estrategia, un plan... nada de lo que hagas puede ser fortuito o no todo y por ello es necesario crear una estrategia donde identifiques claramente cuáles son tus objetivos a corto y mediano plazo.

7.2. El apoyo de las instituciones deportivas a los futbolistas

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que los clubes uruguayos, en general, no ofrecen suficiente apoyo a los futbolistas en la gestión de su imagen pública. Si bien algunos equipos han comenzado a trabajar en estrategias de comunicación digital, estas iniciativas suelen estar enfocadas en la promoción institucional y no en la marca personal de los jugadores. Varios entrevistados coinciden que, en general, los clubes no ofrecen suficiente apoyo a los futbolistas para gestionar su imagen.

Facundo Bonifazi, actualmente jugador de Cerro Largo FC señaló que los clubes por los que ha pasado no le han proporcionado preparación ni orientación sobre cómo manejar sus redes sociales o interactuar en ellas. “Y bueno, creo que en ningún cuadro te preparan o te muestran cómo gestionar tus redes, cómo interactuar, creo que no”.

Facundo Machado, actualmente jugador de Racing Club y arquero campeón del mundo en la selección uruguaya sub 20, remarcó la libertad que tuvo al pasar por diferentes clubes. Esto puede ser indicio de falta de presencia de las instituciones deportivas: “Siempre tuve completa libertad con lo que respecta a mis redes sociales”.

Lucas Paroldo, jugador en Club Atlético Peñarol, categoría mayores fútbol sala, destacó en su experiencia la buena disposición de los clubes: “Si el apoyo de los clubes fueron siempre buenos con ese tema, siempre se habló”.

En algunos clubes de mayor alcance, como Peñarol o Boca Juniors, se han implementado estrategias para fortalecer la visibilidad del equipo en redes sociales, lo que indirectamente ayuda a los jugadores. Sin embargo, estas iniciativas no incluyen una capacitación directa para que los futbolistas gestionen su imagen de manera estratégica.

Contó Salgues:

Sí, pienso que tanto Peñarol como Boca son clubes que le dan bastante importancia, mejor dicho, a un poco las redes sociales del deporte específico, del futsal, de difundir

lo que se hace, los entrenamientos día a día, información importante para la gente que lo sigue y, obviamente, eso hace también que vos como atleta te puedas apoyar en esa persona o en esa herramienta que tiene el club para potenciar el deporte y potenciarte vos como deportista...Pero creo que hace un tiempo se viene trabajando bien en eso y, si bien no nos capacitan a los jugadores en cuanto al uso y al manejo de redes sociales, ellos, obviamente, siempre se encargan de ir difundiendo un poco la actualidad de cada jugador o, por lo menos, de resaltar siempre a los jugadores etiquetando, comentando, inventando apodos o nombres para determinada gol o lo que sea. Así que, bueno, creo que tiene un valor importante.

Por su parte, Aranco reveló la existencia de una estrategia de comunicación que regula la exposición de los jugadores según su rendimiento, adaptando el contenido que se publica sobre ellos. Esto sugiere una estrategia más proactiva y consciente en la gestión de la imagen por parte de la institución.

Liverpool es un club que vende mucho y bien. Por ende, cuidarlos los valoriza. ¿Cómo los cuidamos? Ante un rendimiento bajo, no publicamos fotos de ese futbolista. De lo contrario, ante un alto rendimiento, generamos contenido específico (diseños personalizados, etc).

Sin embargo, Liverpool como Institución no forma, asesora, ni capacita a los futbolistas en el uso de imagen pública. Aunque el analista de Liverpool educa a los jugadores que recién están teniendo sus primeras armas en primera división.

7.3. Opinión sobre la inteligencia artificial

La aplicación de la IA en el fútbol genera opiniones similares, tanto en cuanto a la aplicación dentro del scouting como dentro de la gestión de la marca personal. Los especialistas en marketing destacan que la IA puede automatizar la creación de contenido, analizar tendencias en redes sociales y mejorar la interacción con los hinchas.

Melián mencionó que

La automatización de la creación de contenido y análisis de rendimiento, junto con la mejora en la detección de patrones y la predicción del éxito de los contenidos, serán

factores clave para mejorar la gestión de la marca personal. También es fundamental considerar los aspectos éticos, como la posible suplantación de identidad.

Ávila sostuvo que:

La realidad es que el primer aporte de la IA a dicha gestión es la automatización de lo rutinario y con ello se puede tener más tiempo para el pensamiento creativo, el abordaje de nuevos mercados y todo esto sin duda para las marcas personales es un escenario de oportunidades de crecimiento.

Desde la perspectiva del *scouting*, los entrevistados reconocen que la IA ha mejorado significativamente los procesos de contratación y el aumento de la visibilidad de los jugadores, permitiéndoles acceder a clubes de todo el mundo a través de estas nuevas plataformas. Sin embargo, todavía existe una brecha entre el potencial de estas herramientas y su adopción real en el fútbol uruguayo.

El administrador de Libro de Pases, Mauro Alonso respondió:

Como decía bien la pregunta, es una herramienta, y es una herramienta más que tenemos que contemplar a la hora de buscar datos de jugadores y poder profundizar un poco en las características de cada uno. Ir a más datos y que esa inteligencia artificial venga a traer esa herramienta mayor a lo que es un scout que sabe apreciar los datos, que la inteligencia artificial también venga a darnos esas oportunidades y esas ideas que...que obviamente nosotros no podemos llegar.

¿Qué te da LDP que otras herramientas de análisis de datos no? El administrador agrega lo siguiente:

la personalización en esos datos, el agregado de valor en el análisis de los datos, que no sean un dato en sí, sino que podamos agregarle valor en el contexto adecuado, donde también la idea es poder llegar a la necesidad, ya sea del cliente, ya sea un club, un agente, un jugador, un scout, que pueda encontrar en Libro de Pases una herramienta no solo de análisis de datos, sino de personalización para la necesidad exacta de lo que está buscando.

Ante la pregunta sobre el cambio del proceso de contratación de jugadores con IA, esto fue lo que respondió:

Creo que todavía no, pero creo que vamos para ese lado, creo que la inteligencia artificial va a cambiar un poco el proceso de contratación, ya sea por nuevas variantes, variables de jugadores que no se tenían en cuenta y gracias a la inteligencia artificial sí.

Afirmó también que la IA cambiará la contratación de jugadores en el futuro, pero aún no lo ha hecho completamente.

Por otro lado, Marcelo Rodríguez, quien oficia de secretario técnico del Club Atlético Peñarol cuenta sobre las limitaciones de las herramientas de esta índole:

La limitación tiene que ver siempre con el ojo humano, para que determine la conclusión los proveedores tecnológicos, es decir, todas estas herramientas no te tienen que llevar a que la herramienta determine una conclusión,. Sino a que vos la determines con la ayuda de esto y de otros medios que tengas a la mano. Pero la conclusión siempre tiene que ser humana.

Contó también el principal beneficio del uso de dichas herramientas:

Lo que primero surge es el descarte de jugadores, es decir, cuando a vos te pasan un jugador, y ese jugador, a la vieja usanza, vos tenías que ver partidos de ese jugador, lo tenías que ver en vivo al jugador... te llevó todo el día... En cambio, con el análisis de datos y la incorporación de la IA, vos me pasás un jugador, y yo en cinco minutos, ya sé si ese jugador me va a interesar seguir investigando o lo voy a descartar de entrada.

Volviendo al administrador de Libro de Pases, ante la pregunta si considera que la IA va a tomar control completo sobre los scouts humanos, y contestó lo siguiente: “lo que sabe un ojeador, la experiencia, los estudios no se comparan con la inteligencia artificial, pero como te decía, creo que la inteligencia artificial viene a ser una herramienta más para este ojeador”.

Alonso también considera que aún no es reemplazo del *scouting* tradicional, si no que facilita/facilitará su trabajo: "vamos en camino a mejorar constantemente el mercado de scouting, el mercado de jugadores, las estadísticas, obviamente gracias a inteligencias nuevas como la inteligencia artificial y poder aplicarla al deporte, al fútbol".

7.4. Estrategias de promoción y presencia en redes sociales

Las estrategias de promoción entre los jugadores parecen no están definidas, aún así, realizan acciones como divulgar contenido en redes sociales, conscientes de la importancia que esto conlleva. Entre los profesionales del mundo publicitario, se encontró que se destaca la necesidad de un contenido de calidad, que debe ser consistente y aportar valor al consumidor para transmitir una imagen de manera efectiva.

Sobre la calidad, Aranco afirmó que: "Es necesario contar con buenas fotografías y videos, así como también, "copies" sin faltas y bien redactados". Y añadió:

se empieza a crear una imagen profesional, que se preocupa por mostrarse bien, prolijo. Hay algunos que prefieren separar su vida privada con la profesional y otros simplemente lo mezclan. Ambas están bien, siempre y cuando se respeten algunos estándares (buena calidad de imágenes/video, buen contenido, etc).

Sobre las herramientas disponibles, aportó: "En cuanto a las herramientas que cuentan, son variadas y cada vez más creativas. Hay una tendencia a generar un contenido trabajado, con un proceso creativo por detrás." También afirmó que las redes sociales son el canal más importante de todos para la imagen de un jugador.

Sin redes no habría imagen que pueda construirse. Cada copie, cada posteo, imagen, video, etc., que se difunda a través de ellas, es lo que va a darle un valor al futbolista. Es el canal más importante e influyente para la imagen de un jugador.

Además de la calidad, la consistencia es importante también. El mantener una línea coherente en el contenido y la comunicación es esencial para construir una marca personal sólida. Como lo dijo Melián: "Para que una marca personal sea efectiva, debe mostrar consistencia...Al haber más ojos observando, la consistencia y coherencia son aún más importantes, y se debe ser especialmente cauteloso".

Ávila manifestó que "por último (solo de esto básico) constancia comunicativa y adueñarte de nichos dónde seas autoridad y con ello ir escalando".

Por otro lado, el contenido más efectivo debe aportar valor a la audiencia, sobre todo valor emocional. En palabras de Ávila:

Creo que la clave del éxito es vincularse emocionalmente con las masas en medio de las individualidades. Apelar a los sentimientos y a las fibras emocionales de la audiencia es clave, la cercanía con los niños, el aporte a los más necesitados.

Además sostiene que

Depende un poco también de la latitud donde te encuentres, pero en Uruguay por la idiosincrasia que se tiene, el jugador debe ser una máquina en la cancha y un verdadero ser humano fuera de ella, por lo que no puede impulsar una marca personal sin tener clara la humildad y cercanía con el hincha.

Salgues afirmó también que “obviamente tiene que ser algo que la gente lo encuentre atractivo, que obviamente genera algún tipo de contenido con valor, porque si no, seguramente no ganes”.

Aranco por su parte comentó que “el contenido debería enfocarse en aportar valor ya que no se trata solo de visibilidad, sino de generar una conexión auténtica con la audiencia. Un futbolista que comparte experiencias significativas construye credibilidad y fortalece su imagen”.

En cuanto a los futbolistas entrevistados, se encontró diferentes opiniones sobre el contenido que estos difunden. Por un lado Facundo Bonifazi, compartió que este alcanza tanto aspectos profesionales como personales buscando proyectar una imagen integral.

Y el contenido que comparto en Instagram es de, bueno, mayormente ahí del trabajo, del fútbol, momentos ahí de partidos, fotos de entrenamiento, después “Aventuritas”, que es un emprendimiento que tengo con mi esposa de ropa infantil, así que bueno, también comparto mucho contenido de eso y por lo general después comparto muchas historias en las que me etiquetan familiares, de mi hija, con mi esposa, así que básicamente esas tres cosas son como el contenido que más utilizo en Instagram.

Por su lado Facundo Machado quien comparte principalmente patrocinios: “Suelo compartir contenido de marcas por las que estoy patrocinado, de ciertos partidos también así como algo también de mi vida personal. Uso solo Instagram porque es la red social principal y que más se utiliza en este ámbito”.

Lucas Paroldo compartió además del fútbol contenido del mundo de la moda:

Los contenidos que más me gusta compartir son del tema de la moda , ropa, accesorios y también muchas cosas del fútbol, mis jugadas y eso. Siempre uso mucho Instagram y Tik tok por arriba de todo ya que el formato video es más atractivo y el tipo de contenidos de esas plataformas me gusta y me sirve más a modo de inspiración.

Dentro del relevamiento se obtuvo la opinión respecto a la importancia que le los futbolistas dan a la interacción, los entrevistados comentan lo siguiente:

Bonifazi valoró el hecho de mantenerse activo en estas plataformas: “No es que le dé una importancia trascendental, pero sí creo que hoy en día el tema de la imagen es muy importante y creo que a veces el aparecer, el estar también es importante”.

Machado, se mostró más reacio a la opinión pública y presenta un “perfil bajo”:

No suelo darle mucha importancia a mi interacción con seguidores porque es bastante baja, de por sí elijo tener un perfil bajo con ese tema. Si hubiera un intercambio negativo creo que podría afectar de cierta forma mi imagen, sin embargo intentó no dar pie a nada de esa índole.

Paroldo valoró la apertura mental de su público:

Los que tengo me conocen bastante y saben que estoy en los dos temas del fútbol y el modelaje por suerte no me cambia en nada mi imagen sigue siendo la misma tanto como en el modelaje y el fútbol, los tiempos han cambiado y la mentalidad de la gente avanza.

Bonifazi mencionó su admiración por el manejo de la imagen que realiza Nicolas Tagliafico y el contenido que este comparte:

Aparte de compartir obviamente cosas del fútbol, de su trabajo, muestra mucho e interactúa mucho con sus seguidores, con sus hobbies, que es el dibujar, el leer. Y bueno, esas son cosas que me gustan, me gusta el contenido que hace...

Machado siguió el lineamiento de su planteo anterior y comentó que no admira a nadie por el manejo de su imagen: “no admiro a ningún jugador en especial por su forma de manejar las redes o imagen”.

Por su parte, Paroldo tiene un claro referente: “un jugador que sigo por el tema de la ropa y me inspira a la hora de vestir es Jules Koundé, porque aparte de futbolista es modelo también y es algo que yo también hago, es un ejemplo para mí”.

Como canal de difusión los entrevistados consideran “Instagram” como la plataforma principal para divulgar su contenido

Bonifazi: “las redes sociales que tengo ahora en este momento son Instagram, que es la que uso más frecuentemente y bueno, tengo ahí como secundario Facebook, no la utilizo tanto, pero bueno, son las dos redes que tengo.”

Machado: “profesionalmente solo uso Instagram”.

Paroldo: “las redes sociales que más utilizo son Instagram y Tik Tok”.

En general, se infiere que los futbolistas entrevistados presentan distintos enfoques sobre el contenido que comparten, como se presentan ante el público y la importancia que le dan a la interacción con el público. Variando entre quienes buscan una estrategia más amplia de marca personal, quienes limitan su exposición y quienes la usan para conectar con intereses más allá del fútbol.

7.5. El recurso de la autenticidad

También se encontró que los futbolistas priorizan mostrarse auténticos y transparentes con su público. Los profesionales de la publicidad también destacan la importancia de ser auténtico.

Salgues remarcó “me parece fundamental que vos en tu marca personal te muestres auténtico, o sea, te muestres tal cual sos vos. Puedes obviamente transmitir tus valores, tu forma de vivir, tu forma de ser, qué te gusta”.

Paroldo, se enfocó en mostrarse con autenticidad y compartir contenido relacionado a sus intereses, como la moda y el deporte:

Para mí el ser auténtico en las redes sociales es lo mejor, yo a los creadores de contenido que sigo todos piensan diferente pero se muestran como son y yo trato de hacer algo parecido pero a mi manera. Cada vez me voy animando un poco más pero sé que puedo dar más y a eso aspiro, incluso creo que mis looks son distintos a lo que se acostumbra a ver en Uruguay.

Bonifazi por su parte, compartió lo siguiente:

La verdad que el tema de las redes y la autenticidad, yo me muestro tal cual soy, o sea, nunca estoy pensando demasiado. Lo que también comentaba anteriormente, si hay dos o tres fotos capaces de algún partido, de algún momento, pero bueno, después la verdad ningún contenido muy pensado. Comparto cosas de mi emprendimiento, familiares, así que tal cual soy, creo que me muestro y tampoco busco mostrar otra cosa de otra cara que no soy.

Al igual que Paroldo, hizo énfasis en la autenticidad en redes sociales y la intención de mostrarse real.

Por otro lado, Machado comentó:

Desde mi punto de vista, que intento no mostrar casi mi vida personal, no veo el valor en el ser auténtico ya que lo quiero mantener en lo profesional a lo que comparto. No siento presión ya que no le doy mucha importancia a lo que otros esperan que suba.

En efecto, maneja una opinión distinta a los otros dos, ya que no muestra su vida personal y la mantiene alejada de las redes sociales, centrándose en compartir contenido profesional, relacionado a sus partidos jugados y patrocinadores personales.

El tema de la autenticidad también es interpretado por Ávila quien expuso:

creo que el jugador que quiere una marca persona efectiva e importante debe apelar a 2 cosas, uno mostrarse real tal y como lo quiere la gente por más que dentro de la cancha sea un dios (la gente de hecho quiere que lo sea) y por otro lado creo que la

clave del éxito es vincularse emocionalmente con las masas en medio de las individualidades.

Salgues añadió:

No inventar ningún personaje, porque creo que por un tiempo sí puede ganar adeptos, puede ganar seguidores, pero no va a ser sostenido en el largo plazo.” Afirma "Vos, en tu red social, mostrás, generalmente, todo lo bueno, todo lo lindo, todo lo bueno que haces, pero eso no refleja todo lo que sos, sino una parte.

Machado por su parte comentó: “Como con cualquier marca, los componentes clave son la identidad y su historia. En una marca personal, la autenticidad y coherencia con la persona, su historia y sus acciones son aún más importantes.”

Se puede afirmar que la autenticidad es un valor que los entrevistados consideran clave para el desarrollo de la marca personal. Generar confianza, una conexión duradera y sostenible con la audiencia es algo esencial y pretendido por los futbolistas, quienes prefieren mostrar su verdadera identidad en el día a día.

7.6. Adopción por nuevas tecnologías

En este punto es importante destacar la aceptación general que existe hacia las tecnologías por parte de los entrevistados. La mayoría de los futbolistas entrevistados, respondieron afirmativamente frente a la siguiente pregunta: “Si te dijeran que hay herramientas tecnológicas que pueden ayudarte a gestionar tu imagen ¿Estarías interesado en conocer más sobre ellas? ¿Por qué?”

Paroldo contestó: “Sí porque de alguna manera se me va hacer más fácil gestionar todo y me ahorro un buen tiempo en el cual puedo hacer otra cosa, para mí mi imagen es muy importante.”

Bonifazi añadió:

Y bueno, con respecto a la última pregunta, sí, la verdad que me interesa, porque bueno, como dije también en anteriores preguntas, creo que no es todo, porque obviamente después, en este caso en mi trabajo, lo que haga dentro de la cancha influye y mucho, pero bueno, creo que la imagen hoy en día, el cómo te vendés, entre

comillas, o el cómo gestionas, o el cómo te mostrás, o el cómo aparecés, parece también increíblemente que es muy importante. Así que bueno, me interesaría, sí, mucho.

Ambos se mostraron abiertos a explorar las nuevas herramientas que presenta la tecnología para que les ayuden a gestionar su imagen en redes sociales.

Sin embargo, Machado respondió "Personalmente no me encuentro muy interesado, no me llaman la atención y me gusta tener el control de mis redes." En consecuencia se alejó y se opuso a lo mencionado por Paroldo y Bonifazi al no mostrar mucho o nulo interés en este tipo de herramientas.

Por otro lado, los profesionales del marketing muestran una tendencia positiva frente a las nuevas herramientas tecnológicas.

Salgues comentó:

Después, como dos cosas también importantes, saber de redes sociales, que en mi caso soy muy colgado, aprovecharlas al máximo porque sabemos que eso te potencia. Cualquier plataforma hoy en redes sociales te potencia, te hace llegar a un gran público que le puede interesar lo tuyo.

Asimismo, destacó la importancia de saber utilizar las redes sociales de buena manera, pero no menciona específicamente el uso de otras herramientas adicionales.

Ávila mencionó que

Por último no podemos olvidarnos de la IA que llegó para quedarse y que hoy puede impulsar algo que comunicacionalmente se viene dando año tras año, la construcción de nuevas realidades más allá del plano material; el multiverso digital y sensorial se amplía y se potencia y con ello las oportunidades de las marcas para comunicar y conectar o desconectar con la audiencia.

Destacó el potencial que presenta la IA para transformar el marketing y la gestión de marcas personales, sugiriendo una visión optimista. Asimismo, afirmó que en el presente de las agencias no es muy aceptado: "El problema con muchas agencias no son sus tecnologías, sino las cabezas humanas que lideran la toma de decisiones dentro de la agencia".

Aranco se mostró optimista frente al tema: “Personalmente promuevo el uso de la IA en general y soy un gran defensor, por lo que entiendo que sería de gran ayuda para cualquier futbolista que tenga como objetivo trabajar su marca.”

Rodríguez reconoció el potencial de la IA y de las herramientas modernas. Presentó una visión positiva sobre el futuro del fútbol: “Hoy las plataformas de análisis de procesamiento de información, etcétera, etcétera son cada vez más importantes. En Europa, ni hablar, en Argentina también. Uruguay va a ir en ese camino porque los clubes se van a volver más receptivos”.

Asimismo, reconoció que algunos sectores de los clubes pueden ser reacios al cambio pero que el uso de estas tecnologías es esencial para el desarrollo acelerado: “Cuando uno tiene la tecnología a mano y esa tecnología hace que las bases de conocimiento cambien, uno se aferra a lo que ya conocía. Entonces, no siempre está abierto al cambio porque el cambio produce incertidumbre”, *“Si nosotros queremos rápidamente reforzarnos, recurrimos al análisis de datos y a la inteligencia artificial. Sin esto, me tendrías que dar tres meses para hacerlo”*. Y manifestó que todo depende de las personalidades que se enfrenten al tema.

En todos los grupos de trabajo va a haber personalidades que no van por la edad sino por una cuestión de mentalidad. Yo con 50 años estoy muy abierto y me encanta la tecnología. Algunas cosas servirán otras no. Pero estamos abiertos a un cambio...

Sobre la percepción de los hinchas respecto a este tipo de herramientas modernas, opinó que no pueden tener una opinión formada ya que se limitan a ver el partido de fútbol y poco más: “Yo creo que la gente lo desconoce, porque la gente lo que ve son dos horas por partido. Y ve una cosa que está muy limitada a las dos horas por partido”.

Además, afirmó que es indispensable el uso de estas tecnologías para el aprovechamiento del tiempo, el “único recurso no renovable”

El tiempo es el único recurso no renovable. Nosotros tratamos de ganar tiempo con todo este tipo de cosas. Pues yo te digo, vos me decís, ¿podés hacer un scouting sin todo esto? Sí, claro. Y eso va a llevar mucho más tiempo. Es decir, estoy seguro que lo voy a formar, pero me va a llevar meses.

Concluyó con que el ojo humano siempre tiene que estar involucrado en cualquier proceso deportivo.

La conclusión siempre tiene que ser humana, más en un tema como es el deporte. El ejemplo es Messi. Las métricas físicas de Messi no son buenas, pero es un jugador determinante el día del partido, entonces, siempre tiene que estar en ese proceso el ojo humano metido.

8. Conclusiones

El presente trabajo final de grado es una investigación que responde a los objetivos anteriormente planteados, ya que a partir del marco teórico, estudio de antecedentes y del análisis realizado, permite indagar y conocer cómo los futbolistas gestionan su marca personal en Uruguay y como la inteligencia artificial puede influir en la misma.

A partir de lo expuesto, se deduce que la marca personal en el fútbol se consolida como un factor determinante para la identidad y proyección de un jugador. Su construcción requiere estrategias de marketing y comunicación que resalten la autenticidad y los valores del deportista.

Se constató que los futbolistas tienen una comprensión diversa del concepto, con algunos limitándose a percibirlo como "la imagen que proyectan", mientras que los profesionales del área lo entienden como un proceso estratégico de diferenciación e identidad.

Con los elementos analizados, se concluye que una marca personal efectiva debe ser consistente, alineada con la historia del jugador y aportar valor para generar impacto en la audiencia y las oportunidades profesionales de manera efectiva.

Por otro lado, los resultados indican que la marca personal de un futbolista está influenciada por múltiples factores interconectados. El rendimiento deportivo sigue siendo fundamental, ya que el éxito en el campo aumenta la visibilidad y el atractivo del jugador. Sin embargo, otros elementos como el estilo de vida y la interacción en redes sociales son igualmente relevantes en la percepción pública.

Además, la reputación del club donde juega, la exposición mediática, los valores del deporte, los patrocinios y el uso de símbolos, juegan un papel clave en la consolidación de la marca personal.

A partir de lo expuesto, se infiere que los jugadores que gestionan estratégicamente estos factores pueden potenciar su imagen y obtener mayores beneficios tanto dentro como fuera del ámbito deportivo.

Esto se alinea con la idea de Constantinescu (2016):

En un mundo en el que ganar representa el objetivo principal, contar con un proceso coherente para la construcción de marca es la clave del éxito. El mundo del deporte es un entorno complejo y heterogéneo, en el que incluso los buenos atletas pueden perderse fácilmente. Por esta razón, el atleta debe tener una marca construida sobre características específicas (p. 362).

Continuando con esta línea, las entrevistas reflejan que los futbolistas tienen un conocimiento limitado sobre la importancia de su marca personal y la forma en que esta puede influir en su carrera.

La investigación revela que los clubes uruguayos, en líneas generales, no brindan un apoyo sistemático a los futbolistas en la gestión de su imagen pública. Si bien algunas instituciones han incorporado estrategias de comunicación digital, estas se orientan mayormente a objetivos institucionales. Se destaca entonces una falta de formación y apoyo por parte de los clubes e instituciones formadoras para orientar a los jugadores en la gestión de su marca.

Si bien los jugadores entrevistados muestran interés en el uso de tecnologías para optimizar su presencia digital, la mayoría desconoce herramientas avanzadas que incorporan inteligencia artificial en este proceso. Se identificó que la IA tiene un gran potencial para la personalización de contenidos, el análisis de tendencias y la optimización de estrategias de comunicación en redes sociales. Su adopción en la gestión de la marca personal de los futbolistas puede representar una ventaja competitiva en términos de posicionamiento y visibilidad.

Se presenta a Libro de Pases como una plataforma innovadora de *scouting* que permite a los futbolistas de cualquier categoría y alcance gestionar su imagen y aumentar su visibilidad ante clubes y agentes deportivos, permitiendo a los jugadores compartir estadísticas, videos y logros, facilitando así su autopromoción en el mercado de fichajes. Su análisis demostró que la tecnología puede desempeñar un papel clave en la autopromoción y el posicionamiento de los futbolistas, facilitando su integración en el mercado deportivo. Sin embargo, para maximizar su efectividad, es fundamental que los jugadores adquieran

conocimientos en marketing digital y que los clubes asuman un rol más activo en la formación de esta área.

Los resultados de la investigación muestran que el uso de esta herramienta optimiza la exposición de los jugadores y les brinda mayor control sobre la narrativa de su trayectoria profesional. Aún así, como herramienta de *scouting*, esta no es la principal utilizada por los clubes relevados, sino que se usa como un complemento de todo un proceso integral.

En efecto, concluye que el Libro de Pases representa una herramienta tecnológica clave para fortalecer la marca personal de los futbolistas y aumentar sus oportunidades de ser contratados en el ámbito deportivo.

Por otro lado, la investigación ha permitido evidenciar la creciente importancia de la marca personal en la carrera de un futbolista y cómo su correcta gestión puede influir en su proyección profesional, su conexión con el público y sus oportunidades dentro y fuera del campo de juego. Se constató que, si bien los jugadores son conscientes del impacto de su imagen pública, en muchos casos carecen de una formación adecuada y del apoyo institucional necesario para optimizarla de manera estratégica.

Asimismo, el estudio resaltó el potencial de la IA en la construcción y mantenimiento de la marca personal, ofreciendo herramientas que pueden mejorar la visibilidad y optimizar la comunicación en plataformas digitales. No obstante, su adopción aún es limitada y enfrenta desafíos en cuanto a acceso y capacitación.

En un contexto donde el fútbol y la comunicación digital están cada vez más interconectados, la marca personal se convierte en un recurso esencial para cualquier jugador que busque diferenciarse y asegurar su futuro profesional. Para ello, fomentar el uso de estrategias y herramientas innovadoras, sin perder la autenticidad, será clave para el desarrollo en nuevas generaciones de futbolistas.

9. Referencias bibliográficas

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a Brand Name*. The Free Press.

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.

Aaker, D. y Álvarez del Blanco. (2014). *Las marcas según Aaker*. Empresa activa.

Anderson, C. y Sally, D. (2013). *The Numbers Game: Why Everything You Know About Football Is Wrong*. The Times.

Arai, A., Ko, Y. J., y Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383-403.

Bangsbo, J. (2002). *Entrenamiento de la condición física en el fútbol*. (3ª ed.). Barcelona: Editorial Paidotribo. Recuperado de https://isfd18-bue.infod.edu.ar/aula/archivos/repositorio/0/134/Entrenamiento_de_la_Condicion_Fisica_en_el_Futbol._Jens_Bangsbo.pdf

Beaumont, C. (2024). *How Technology has Enhanced Football Tactics and Scouting*. Total Football Analysis Magazine. Recuperado de <https://totalfootballanalysis.com/opinion/how-technology-has-enhanced-football-tactics-and-scouting>

Begovic, M., Oprunenco, A., y Sadiku, L. (2018). *Hablemos de Inteligencia Artificial*. PNUD. Recuperado de <https://www.undp.org/es/blog/hablemos-de-inteligencia-artificial>

BeSoccer. (s.f.). *Nuestros productos & servicios*. Recuperado de <https://pro.besoccer.com/services>

- Betancurt, J. y Platero, M. P. (2024). *Suárez a Nacional: impacto de la vuelta de Luis Suárez sobre el Club Nacional de Football con las acciones de marketing y comunicación* (Tesis de grado, Universidad de la República, Montevideo). Colibrí. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/45395>
- Beteta, A. (2011). Saluda. En P. Pérez Ortega (Ed.). *Personal branding... hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal*. Madrid: Madrid Excelente. Recuperado de <https://www.andresperezortega.com/documentos/LibroJornadaPersonalBranding.pdf>
- BlinkFire Analytics. (s.f.). *Gain insights and evaluate sponsorships across social, digital, web, app, broadcast, and streaming*. Recuperado de <https://www.blinkfire.com/landing>
- Bostrom, N. (2002). Existential Risks: Analyzing Human Extinction Scenarios and Related Hazards. Oxford University. *Journal of Evolution and Technology*, 9. Recuperado de <https://nickbostrom.com/existential/risks.pdf>
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford University Press. Recuperado de <https://archive.org/details/superintelligence-paths-dangers-strategies-by-nick-bostrom/page/n3/mode/2up>
- Brunengo, A. (2022). *Big data e inteligencia artificial aplicado al rubro deportivo*. (Tesis de grado, Universidad Siglo 21, Córdoba). Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/items/ea48cb3e-af8c-4edd-8813-99d32e227e19>
- Constantinescu, M. (2016). The Brand of an Athlete - Reconsidering Its Dimensions. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management. The Bucharest University of Economic Studies*, 1(1), 354-363.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Grupo Planeta.
- Di Santo, M. (2012). *Amplitud de Movimiento*. Editorial Paidotribo.

Driblab. (2024). *Driblab*. Recuperado de <https://www.driblab.com/about-us>

Fernández Cabrejas, L. (2024). *Marketing deportivo en el mundo del fútbol profesional español. Revisión bibliográfica y estudio del caso* (Tesis de grado, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid). Recuperado de <https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/e1443c57-f8af-4bfe-970f-a83c7bb2ee2d/content>

García-Paúl, Á.J., Valera-Sánchez, E., y Castillo-Rodríguez, A. (2019). Evaluación de los centros laterales en contra y saques de banda a favor en fútbol semiprofesional. Estudio de caso. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 8(1), 73-82. Recuperado de <https://revistas.uma.es/index.php/riccafd/article/view/5767/5345>

Google Cloud. (s.f.). *Looker: Plataforma moderna de inteligencia empresarial*. Recuperado de <https://cloud.google.com/looker?hl=es-419>

Guerrero Navarro, D. G., García Verdugo, V. G., Baptista Gil, F. B., y Falcão Alves, P. F. (2023). Inteligencia artificial en la comunicación deportiva del deporte profesional: el caso de la segunda división española de fútbol. *Pangea Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 14(1). Recuperado de <https://doi.org/10.52203/pangea.v14i1.236>

Graham, I. (2024). *How to Win the Premier League: The inside story of football's data revolution*. Oceanofpdf.com. Recuperado de: <https://oceanofpdf.com/authors/ian-graham/pdf-epub-how-to-win-the-premier-league-the-sunday-times-bestselling-inside-story-of-footballs-data-revolution-download/>

Haugeland, J. (1988). *La inteligencia artificial*. Cancún: Siglo 21 editores. Recuperado de https://books.google.com.uy/books?id=BcKGEg_HBvYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Hasaan, A., Kerem, K., Biscaia, R., y Agyemang, K. (2016). Athlete brand construction: A perspective based on fans' perceptions. *Motriz: Revista de Educação Física*, 22(3),

144-159. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/305442637_Athlete_brand_construction_A_perspective_based_on_fans'_perceptions

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). España: McGraw Hill.

James, S. (2023). *The reality of being a scout in 2023: You do it for love - not money*. The Athletic. Recuperado de <https://theathletic.com/4131355/2023/01/30/transfer-window-football-scouting/>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Education.

Kurzweil, R. (1990). *The Age of Intelligent Machines*. MIT Press.

Lawlor, C., Rookwood, J. y Wright, C. (2021). Player scouting and recruitment in English men's professional football: opportunities for research. *Journal of Qualitative Research in Sports Studies*, 15(1). 57-76. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/370301365_Player_scouting_and_recruitment_in_English_men's_professional_football_opportunities_for_research

Lazarević, S., Lukić, J., y Mirković, V. (2020). Role of Football Scouts in Player Transformation Process: From Talented to Elite Athlete. *SPORT - Science & Practice*, 10(1), 65-79. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/343837214_Role_of_football_scouts_in_player_transformation_process_From_talented_to_elite_athlete.

LIBRODEPASES. (2021, marzo 2). *Caso de usuario Libro de Pases: MAXI OLIVA* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qXln1rYU9g4>

- LIBRODEPASES. (2021, octubre 13). *Caso de usuario LIBRODEPases: Gonzalo Lamardo* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6ZRv1SeA1eI>
- LIBRODEPASES. (2022, julio 25). *Caso de Éxito Libro de Pases: Renzo Fucile a CD Montcada* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=yf27aD_eWYc
- LIBRODEPASES. (2024, noviembre 20). *Talleres es Club Premium de Libro de Pases* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dhO9DneGBCg>
- LIBRODEPASES. (2024, septiembre 10). *FASSI cuenta cómo trabaja TALLERES* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oBp7n9XUZRI>
- LIBRODEPases. (2024, agosto 9). *Así trabaja VÉLEZ el scouting con LDP* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=312GNkseiteE>
- LIBRODEPASES. (2024, agosto 28). *Así una agencia conectó con un club en Libro de Pases* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/shorts/JFTAiwojnx8>
- Libro de Pases. (2024). *Glosario*. Recuperado de (landing.librodePases.com/glosario)
- López Arenas, J. (2021). *Toma de decisiones en la selección de futbolistas, por parte de los entrenadores y directivos de la Agencia Prado Managers S.A.S, a partir de un modelo de gestión del conocimiento*. (Tesis de grado, Universidad de Antioquia, Medellín). Recuperado de <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/6cd2ee57-feac-40c6-9a36-1ae14a380908>
- Manyika, J. y Bughin, J. (2018). *Las promesas y los desafíos de la era de la inteligencia artificial*. Executive Briefing. McKinsey Global Institute. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence/es-cl?utm>

- Marr, B. (2019). *Artificial Intelligence in Practice: How 50 successful companies used AI and machine learning to solve problems*. Wiley
- Martínez, P. y García, B. (2023). *El mercado de fichajes en el fútbol: De los representantes al Big Data*. (Tesis de grado, Universidad de Oviedo). Recuperado de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/69317>
- Martín, L. J. (2023). *FutPro*. “La evolución de tu juego”. (Tesis de grado, Universidad de San Andrés, Buenos Aires).
- Mazari, N. (2024). Artificial Intelligence in Sports Training: A Reading on How AI Can Identify Sporting Talent in Football. *Journal of Artificial Intelligence and Technology*, 4(1), 1-12.
- Moor, J. (2006). The Dartmouth College Artificial Intelligence Conference: The Next Fifty Years. *AI Magazine*, 27(4), 87. Recuperado de <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1911>
- Murr, D., Raabe, J., y Höner, O. (2018). The prognostic value of physiological and physical characteristics in youth soccer: *A systematic review*. *European Journal of Sport Science*, 18(9), 1269-1281.
- Nuño, P. (2023). *¿Qué es una marca?*. Emprende PYME. Recuperado de <https://emprendepyme.net/que-es-una-marca.html>
- Pérez Ortega, A. (2008). *Marca Personal: Cómo convertirse en la opción preferente*. ESIC Editorial.
- Pérez Triviño, J. L. (2023). Los problemas de la gobernanza de la Inteligencia Artificial en el deporte. *Cuadernos Económicos De ICE*, 106, 129-155. Recuperado de <https://revistasice.com/index.php/CICE/article/view/7700>
- Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company. Recuperado de <https://personalimpact.ca/wp-content/uploads/2015/08/thebrandcalleyou.pdf>

- Peñalver Hernández, P. (2019). *Marca Personal: el caso de los influencers*. (Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas, Madrid). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/27148/1/TFG-%20PeAalver%20Hernandez%2C%20Paloma.pdf>
- Radicchi, E. y Mozzachiodi, M. (2016). Social Talent Scouting: A New Opportunity for the Identification of Football Players? *Physical Culture and Sport: Studies and Research*, 70, 28-43 . Recuperado de <https://sciendo.com/article/10.1515/pcssr-2016-0012?tab=abstract>
- Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 7(6), 34-37. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pfi.20007>
- Rich, E., Knight, K. y Nair, S. B. (2009). *Artificial Intelligence*. (3ª ed.). Tata McGraw Hill. Recuperado de [http://103.83.136.203:802/KDK-%20DATA%20CENTER/2.3\)%20Knowledge%20Resources%20for%20Library%20Enrichment/E%20books/CT-IT%20Department/VII%20and%20VIII%20Sem/artificial-intelligence-rich-knight.pdf](http://103.83.136.203:802/KDK-%20DATA%20CENTER/2.3)%20Knowledge%20Resources%20for%20Library%20Enrichment/E%20books/CT-IT%20Department/VII%20and%20VIII%20Sem/artificial-intelligence-rich-knight.pdf)
- Rivas, M. y Sánchez, E. (2012). Fútbol. Entrenamiento actual de la condición física en el futbolista. De los métodos clásicos a los más actuales. *MHSalud*, 10 (2), 1-131
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2370/237029450003.pdf>
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. (Trad. A. Núñez y S. España). Barcelona: Empresa Activa. Recuperado de <https://blogdemarketing.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/12/lovemarks-kevin-roberts.pdf>
- Russell, S. J. y Norvig, P (2003). *Inteligencia artificial: un enfoque moderno*. (Trad. J. M. Corchado Rodríguez, 2ª ed.). Madrid: Pearson education S.A. Recuperado de <https://luismejias21.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/inteligencia-artificial-un-enfoque-moderno-stuart-j-russell.pdf>

- Spinoglio, M. y Turrén I. (2018). *Criterios de selección de deportistas en el fútbol masculino uruguayo sub 17 divisional A*. (Tesis de grado, Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes, Montevideo). Recuperado de <http://190.64.86.34:8090/handle/20.500.12729/245?locale-attribute=es>
- Talleres. (2024). *Talleres, a la vanguardia del fútbol argentino: el trabajo de scouting*. Recuperado de <https://www.clubtalleres.com.ar/talleres-a-la-vanguardia-del-futbol-argentino-el-trabajo-de-scouting/>
- Talleres. (2024). *Talleres junto a Libro de Pases en las oficinas de Google*. Recuperado de <https://www.clubtalleres.com.ar/talleres-junto-a-libro-de-Pases-en-las-oficinas-de-google/>
- The American Marketing Association. (s.f.). *Branding*. Recuperado de <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>
- Weineck, J. (2005). Entrenamiento de las principales capacidades motoras. En: *Entrenamiento Total*. (125-493). Barcelona: PAIDOTRIBO.
- Weineck, J. (2005). *Fútbol Total. Entrenamiento físico del futbolista*. Barcelona: PAIDOTRIBO.
- Williams, A y Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), 657–667. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02640410050120041>
- Zamora Saborit, J. (2012). *La gestión de la marca personal deportiva: hacia la profesionalización de un sector futuro*. (Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castelló). Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/667047/2015_Tesis_Zamora%20Saborit_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B., y Zúñiga, M. A. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. Universidad ESAN. Serie Gerencia para el Desarrollo, 22, 11-138). Lima: Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A. Recuperado de

<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/07c2db83-bb12-4a2e-a9dd-b78da0763158/content>

10. Bibliografía

- Aaker, D. (1993). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*. Psychology Press.
- Aaker, D. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California: Management Review.
- Benítez, P. (2024). *El Departamento de Datos de Peñarol: para qué sirve, cuánto costó y quiénes lo promovieron*. El Observador. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-departamento-de-datos-de-penarol-para-que-sirve-cuanto-costo-y-quienes-lo-promovieron-202441821115>
- Brodie, D. A., y Thornhill, J. J. (1983). *Microcomputing in Sport and Physical Education*. A & C Black Publishers Ltd.
- Gerrard, B. (2017). *The role of analytics in assessing playing talent* (pp. 423-431). En S. Cobley, J. Schorer, N. Wattie, & J. Baker (Eds.), *Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport*. Routledge.
- Influencer Marketing Hub. (2024). *Influencer Marketing 2019 Benchmark Report*. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-2019-benchmark-report/>
- Marín, J. (2008). *Imagen, comunicación y deporte: Una aproximación teórica*. Visión Libros.
- Serra-Olivares, J., Prieto-Ayuso, A., Pastor-Vicedo, J. C., y González-Villora, S. (2020). Propuesta de evaluación multidisciplinar del talento de jóvenes futbolistas. *Retos*, 38, 782-789.

11. Anexos

11.1. Anexo A. Entrevistas realizadas

11.1.1. Entrevista a Mauro Alonso. empleado/administrador de Libro de Pases.

- **¿Cómo surge la idea de crear LDP y cuál fue el propósito inicial?**
 - Yo no estuve, no lo sé. Entiendo que era por el hecho de conectar jugadores con oportunidades. Entonces, que los jugadores puedan tener, esos jugadores que quedaban libres de los clubes, puedan tener una nueva oportunidad en el fútbol y que los clubes puedan ver su perfil a través de Libro de Pases y conectar jugadores con clubes. Eso creo que era el propósito inicial, pero bueno, ahí no sabría decirte bien.
- **¿Por qué una herramienta basada en IA y no la búsqueda tradicional de jugadores?**
 - Bueno, creo que ahí viene... Como decía bien la pregunta, es una herramienta, y es una herramienta más que tenemos que contemplar a la hora de buscar datos de jugadores y poder profundizar un poco en las características de cada uno. Ir a más datos y que esa inteligencia artificial venga a traer esa herramienta mayor a lo que es un scout que sabe apreciar los datos, que la inteligencia artificial también venga a darnos esas oportunidades y esas ideas que...que obviamente nosotros no podemos llegar.
- **¿Qué te da LDP que otras herramientas de análisis de datos no?**
 - Bueno, creo ahí un poco la personalización en esos datos, el agregado de valor en el análisis de los datos, que no sean un dato en sí, sino que podamos agregarle valor en el contexto adecuado, donde también la idea es poder llegar a la necesidad, ya sea del cliente, ya sea un club, un agente, un jugador, un scout, que pueda encontrar en Libro de Pases una herramienta no solo de análisis de datos, sino de personalización para la necesidad exacta de lo que está buscando , y poder agregar ese valor a lo que son las

métricas, a lo que son el análisis de datos, a lo que son las oportunidades de mercado, a inteligencia artificial, y bueno, creo que va más por ese lado.

- **Contanos sobre el mayor caso de éxito de LDP. ¿Qué beneficios obtuvo el club a partir del uso de su herramienta?**

- Uno de los casos de éxito que tiene fue Talleres de Córdoba, fue uno de los clubes que confió en Libro de Pases, y hoy justamente es uno de los clubes pioneros en scout, y lo que son jugadores y mercado de Pases, creo que ellos dan un ejemplo de cómo trabajar, y bueno, son uno de los casos de éxito y de mayor ejemplo en el fútbol argentino, que confiaron en el scouting, que trabajan con eso, que tienen analistas, que trabajan en varias partes del mundo, que son muy profesionales, no solo con los profesionales jugadores, sino también con las juveniles, así que un poco ese sería el caso de éxito, también contemplando a Defensa y Justicia.

- **¿Qué beneficios obtiene el club a partir del uso de la herramienta?**

- Bueno, ahí creo que un poco es responder a todas las demás preguntas, que es a través de datos y estadística de jugadores, de clubes, de test, donde poder personalizar esos datos para la necesidad de lo que está buscando el club, ya sea jugadores, ya sea un análisis de rival, ya sean perfiles de sus propios jugadores, que ellos puedan obtener no solo la información sino el dato preciso para tomar esas decisiones y no solo en rapidez sino en certeza de esas decisiones y minimizar obviamente el error y tomar las decisiones lo más rápido posible, lo mejor posible, minimizando el error.

- **¿Consideran que la inteligencia artificial en el fútbol está cambiando el proceso de contratación de jugadores? ¿Cómo?**

- Bueno, ahí es una opinión más personal, yo creo que todavía no, pero creo que vamos para ese lado, creo que la inteligencia artificial va a cambiar un poco el proceso de contratación, ya sea por nuevas variantes, variables de jugadores que no se tenían en cuenta y gracias a la inteligencia artificial sí.

- **¿Cuáles son las mejores posibilidades de mercado para determinados jugadores?**

- Bueno, nosotros ya estamos trabajando en las oportunidades de esos jugadores, en los cuales esos jugadores van a rendir mejor en determinados clubes, justamente gracias a que la inteligencia artificial toma en cuenta varios parámetros para considerar que el jugador pueda rendir de manera más eficiente en determinadas instituciones.

- **¿Creen que la inteligencia artificial va a tomar por completo el lugar de el ojeador?**

- También obviamente una opinión personal, creo que no, creo que lo que sabe un ojeador, la experiencia, los estudios no se comparan con la inteligencia artificial, pero creo que la inteligencia artificial viene a ser una herramienta importante para este ojeador.

Yo creo que hoy muchos scouters, ojeadores, pierden el tiempo en un montón de cosas que gracias a la inteligencia artificial, a herramientas como Libro de Pases, pueden tenerla mucho más rápido y fácil y certeras que en el tiempo que invierten ellos. Entonces yo creo que esa inteligencia artificial viene a cumplir un poco ese proceso de facilitar, facilitar obviamente tiempo, datos, estadísticas, métricas, a scouters que trabajan mucho para poder obtenerlas.

- **¿Cuál es la misión de Libro de Pases de cara al futuro?**

- Bien, ahí creo que vamos en camino a mejorar constantemente el mercado de scouting, el mercado de jugadores, las estadísticas, obviamente gracias a inteligencias nuevas como la inteligencia artificial y poder aplicarla al deporte, al fútbol, ya sea en los equipos, en los jugadores, en contratos, en búsqueda, entonces creo que la misión de cara al futuro de libro de Pases es poder ver esa necesidad de los clubes, de los agentes y poder aportar esa herramienta que los completa, que ayuda a que se tomen mejores decisiones basadas en datos y no simplemente en decisiones a corto plazo, sino que ese trabajo a largo plazo tenga el beneficio en lo futbolístico, en lo deportivo, obviamente en lo económico.

- **¿Quién introduce y actualiza los datos a los jugadores?**

- Bueno nosotros trabajamos con Wyscout y con otras plataformas donde traemos los datos y le agregamos valor y obviamente corregimos algunos errores o lo que hacemos es un poco filtrar eso que traemos y darles valor en la herramienta. Obviamente también tenemos más de 300 mil jugadores amateurs que quedaron libres de sus clubes o decidieron hacerse un perfil en Libro de Pases, entonces ellos mismos suben sus videos, suben sus estadísticas, suben sus juegos, digamos sus fotos, sus videos, entonces eso ahí ya es manera personalizada y obviamente la herramienta Libro de Pases aclara que ese perfil está administrado por el jugador, entonces el que lo ve, ya saben que el que subió ese contenido es el jugador.

11.1.2. Entrevista a Marcelo Rodríguez, secretario técnico del Club Atlético Peñarol.

- **En primer lugar, vamos a hacer una presentación formal: Decinos tu nombre y tu posición dentro de Peñarol**

- Bueno, yo soy Marcelo Rodríguez Carrozi. Soy secretario técnico de Peñarol y combino toda una formación ... académica y empírica ya que fui jugador de fútbol desde los 6. Me recibí posteriormente de abogado. Soy entrenador, soy analista y he pasado por el fútbol desde casi todos los lugares habidos y por haber. Así que, bueno, menos presidente he sido todo. Ahora estoy a cargo de la Secretaría Técnica.

- **Bueno, felicitaciones por tan larga trayectoria**

- No, es que soy muy viejo jaja

- **Estamos enterados de Libro de Pases y la alianza con Peñarol**

¿Cómo nace esta idea de utilizar la inteligencia artificial para la búsqueda de jugadores?

- Lo que pasa es que... A ver... Les voy a tratar de dar un pantallazo.

Primero, el tema del análisis de datos y los algoritmos del punto de vista. El fútbol no empieza con Libros de Pases. En el caso mío ya hace diez años o un poco más que estaba con el tema de análisis de datos pero sobre todo para el tema del scouting de jugadores más allá del análisis del juego en sí. Entonces lo que hicimos cuando llegamos a Peñarol, primero vimos qué es lo que había acá y entendimos que faltaban muchas cosas.

Principalmente con el tema del scouting de jugadores, con el tema del análisis del funcionamiento del fútbol. Nosotros lo que agregamos fue a través de Driblab (que es la empresa española digamos) similar al libro de Pases pero una empresa que tiene más años, es una empresa consolidada en el ámbito del fútbol mundial y que yo ya había trabajado con el Departamento Deportivo en Grecia hace unos años atrás. Entonces lo que hicimos primero fue contratar a Driblab.

Posteriormente, con Libro de Pases yo trabajaba en Argentina entonces la trajimos como accesoria a Driblab. Es decir, nuestra fuente principal de análisis de datos pasa por Driblab. La tenemos contratada para 10 ligas y para el resto de las ligas utilizamos Libro de Pases. Utilizamos muchas plataformas, es decir, hoy los insumos tecnológicos cubren todas las necesidades del club en muchas áreas y, bueno, eso es lo que hicimos. La mayoría de estas herramientas de scouting las trajimos nosotros ahora, otras ya estaban.

- **Y dentro de estas herramientas que vos mencionás como Driblab o Libro de Pases... ¿Qué valor diferencial aporta Libro de Pases como herramienta para elegirla preferentemente? ¿Por qué *esa* y no otra?**

- Porque... Libro de Pases es una startup argentina que inicié yo, digamos, la detecté por el tipo de lectura y de cosas que veo en cuanto al análisis de datos. Los quise probar.

De hecho, los contraté personalmente por 6 meses para probarlo y cuando me junté con los chicos (*de Peñarol*) el feedback fue muy bueno.

Les dije cuáles eran mis necesidades y ellos estaban empezando. Entonces, ¿qué pasó también ahí? Que se dio algo bueno como también se había dado en su momento con Driblab. Cuando vos empezás una startup de este tipo y vos no tenés una pata, digamos con experiencia en el campo de juego, en la conducción de equipo, etcétera,

etcétera. A veces los ingenieros informáticos se orientan hacia un lado y por ahí ese lado no es usufructuable en el 100% por los analistas.

Entonces, ¿vos qué es lo que tenés que hacer? Redireccionar ese potencial que tienen ellos porque el potencial de Libro de Pases era muy bueno y veía que a futuro podría ser muy interesante. De hecho, desde que lo empecé a utilizar hace casi dos años atrás a lo que soy ahora, han cambiado mucho. Progresaron mucho, no tenía duda que lo iban a hacer. El tema era reorientar eso que ellos estaban haciendo. Les fui diciendo qué era lo que a mí me gustaba ver. Y desde ahí , algunas cosas cambiaron como el gráfico Big World... no sé si lo tienen presente.

- **No, ¿cuál es?**

- Es como si fuese una línea de tiempo, pero una línea en la cual cada jugador conforma un circulito y se divide esa línea en cinco percentiles. Desde muy bueno a bueno. A un mal coeficiente, peor se identifica el jugador según dónde está posicionado. Con esto podemos hacer una muestra más grande, metiendo muchos torneos. Entonces, haya mucha cantidad de jugadores o poca, si vemos dónde está posicionado nos indica si lo queremos o no.

Ese gráfico no lo tenía Libro de Pases. Entonces, yo dije, quiero hacer algo así. Bueno, lo adoptaron y al día de hoy sigue vigente. ¿Qué pasa? Ese tipo de tecnología va creciendo a medida que se van asociando o van encontrando en el feedback de quienes operan para poder seguir adelante. Hoy Driblab cuenta con un profe, el profe “Curti” que para mí es muy bueno. Tiene mucha experiencia en haber gestionado todo el tema de scouting en varios clubes en Argentina. Y bueno, los va a hacer crecer. Entonces, más que nada fue eso. Fue una cuestión que ya los conocía y que veía el potencial, y que podíamos , digamos, que ellos sean un traje a medida para nosotros. No un traje estándar

- **A grandes rasgos, usted apostó por ellos. Y no solo eso, sino que también aportó a su crecimiento**

- Sí, aposté por ellos, porque ya te digo que le veíamos un potencial. Y ellos van a seguir creciendo y obviamente ellos son inteligentes. Y toman clubes de todo el mundo. Me imagino que uno crece a partir del feedback que recibe. Por lo tanto ellos han crecido también en base a lo que nosotros les podíamos decir
- **Algo que nos interesa a nosotros como estudiantes de comunicación es saber, ¿cómo comunicó Peñarol la noticia de este acontecimiento y de qué manera? Por el hecho de que puede haber cierto recelo, entre comillas, con la tecnología en el fútbol por parte de la hinchada ¿O usted no lo ve así?**
- Lo que hay, como pasa en todos los órdenes de la vida es el desconocimiento y el miedo a salir de una zona de confort para enfrentar un cambio. Cuando uno tiene la tecnología a mano y esa tecnología hace que las bases de conocimiento cambien, uno se aferra a lo que ya conocía. Entonces, no siempre está abierto al cambio porque el cambio produce incertidumbre. Cuando uno no encuentra el rumbo en esa incertidumbre tiende a volver hacia atrás a lo que ya conocía. Entonces, bueno...en todos los grupos de trabajo va a haber personalidades que no van por la edad sino por una cuestión de mentalidad.

Yo con 50 años estoy muy abierto y me encanta la tecnología. Algunas cosas servirán y otras no. Pero estamos abiertos a un cambio y de hecho todos los analistas que componen la Secretaría Técnica están abiertos a este cambio. A veces pasa que por ahí justo un cuerpo técnico que tengas arriba o a nivel dirigencial no están tan abiertos a ese tipo de cosas. No quiere decir que sea bueno o malo. Quiere decir que por ahí el modelo anterior les servía y quieren seguir con eso nosotros lo que hicimos. Fue tratar de darle un cambio y para eso nos trajeron. Es decir uno de los objetivos o el objetivo principal de la dirigencia cuando nos trajo a Peñarol era cambiar para crecer, para progresar. No estancarse en lo que ya tenían.

- **Si bien la unión con Libro de Pases data de una fecha muy reciente, ¿ustedes saben cómo lo percibieron estos hinchas?**

- Lo que pasa es que yo te digo la verdad, no, si bien a mí el tema de la comunicación es un tema que me importa y de hecho apenas llegamos al club, uno de los aspectos que quisimos investigar era cómo se manejaba el tema de redes sociales acá y la comunicación. El tema del feedback de la gente... yo creo que la gente lo desconoce, porque la gente lo que ve son dos horas por partido. Y ve una cosa que está muy limitada a las dos horas por partido, entonces la verdad que el feedback de la gente, ¿me entiendes? Sin cuidado, no, no, no me guío por eso.
- **Si, no es de su interés.**
- Yo lo que me guío es por una cuestión de rendimiento, en qué podemos mejorar y en la medida que nosotros mejoremos y que el equipo tenga un funcionamiento, y tenga buenos jugadores y logre objetivos, ese es el mejor feedback que puedo tener. Es decir, el feedback más importante me lo da la tabla de posiciones.
- **¿Y así fue como usted también comunicó a la dirigencia esto? O sea, ¿el proyecto se lo presentó de esta manera?**
- No, auditamos, antes de llegar a Peñarol auditamos casi todos los aspectos del club, desde lo deportivo, lo contable, lo legal, vimos todo. Y dentro de eso vimos que en cuanto a lo que era el scouting de los jugadores, no había demasiado, era un scouting muy precario, muy del boca a boca, de haber visto. Es decir, uno puede ver una cantidad limitada de jugadores, a través del análisis de datos podemos ver una cantidad que es mucho mayor. Entonces, bueno, había que mejorar esos sistemas.
- **Y respecto a eso, ¿consideran que ha mejorado la eficiencia del proceso de scouting desde que se implementó el uso de esta plataforma? O todavía no hay muchos datos.**
- Ha mejorado sí, digamos que en seis meses es lo primero que hace el proceso de scouting junto al análisis de datos e inteligencia artificial, y eso es lo más importante que tenemos. Lo que primero surge es el descarte de jugadores, es decir, cuando a vos te pasan un jugador, ese jugador, a la vieja usanza, vos tenías que ver partidos de ese jugador, lo tenías que ver en vivo al jugador... te lleva todo el día... En cambio, con el

análisis de datos y la incorporación de la IA, vos me pasás un jugador, y yo en cinco minutos, ya sé si ese jugador me va a interesar seguir investigando o lo voy a descartar de entrada.”

Entonces, descartamos mucho por día, ¿me entendés? Y por otro lado, obviamente, que todo el análisis de datos lo que hace lo estamos analizando para Peñarol, osea , no es lo mismo el scouting para Fénix, para Rampla, que para Peñarol. Entonces, nuestros filtros y nuestras medidas son muy específicas.

- **Facundo Batista es el ingreso más reciente de Peñarol ¿Sale a partir de este análisis de datos de la herramienta o también corresponde a un modelo más tradicional de esto que decías antes?**

- No, lo que pasa es que se da mucho acá. El caso es de Diego Aguirre, que está a la cabeza. Diego Aguirre es un entrenador con muchísima experiencia, con muchos años de experiencia y mucho conocimiento de personas. Cuando vos estás en un ámbito tantos años... conocés mucha gente, tenés muchas relaciones y es más sencillo que a vos te lleguen jugadores que crees que te pueden funcionar. Imaginate, tenés un montón de proveedores que te están ofreciendo jugadores porque sos un técnico conocido, porque tenés muchas relaciones, porque a vos te dicen de un jugador y lo primero que hacés es llamar a los técnicos que tuvieron ese jugador a ver qué te dicen. Entonces, nosotros obviamente analizamos el presente de Batista, contextualizamos el presente, porque eso es lo otro. Tenés que contextualizar de dónde viene el jugador, qué torneo estás jugando, donde jugaba el jugador ese, cómo rindió el jugador cuando estuvo en Uruguay.

Un partido genera más o menos un mínimo de 8 millones de datos, un partido de fútbol es un montón. Entonces, ¿qué pasa? Cuando vos tenés semejante caudal de datos, si vos no lo sabés interpretar esos podés cometer muchos errores. Cuando a vos te tiran datos, de Batista o del jugador que sea, si esos datos no los contextualizás, es muy difícil llegar a una conclusión. Los datos pueden ser muy duros... o pueden ser muy buenos y sin embargo están apartados de la realidad, los tenés que contextualizar. Bueno, dentro de ese contexto y dentro de las posibilidades que Peñarol cuenta,

porque no es lo mismo el bolsillo de Chelsea que el bolsillo de Peñarol, etc. Nosotros tratamos de buscar lo mejor que podemos dentro del ámbito que podemos tener

- **¿Se puede considerar el ahorro de tiempo como un beneficio específico?**

¿Cuál sería un mini listado de los beneficios específicos de utilizar libros de Pases?

- Libro de Pases o cualquiera. A ver, si yo te pregunto a vos, ¿cuál es el único recurso que tiene la humanidad que no es renovable? ¿Sabés cuál es? El tiempo. Es el único recurso no renovable. Nosotros tratamos de ganar tiempo con todo este tipo de cosas. Pues vos me decís, ¿podés hacer un scouting sin todo esto? Sí, claro. Y eso va a llevar mucho más tiempo. Es decir, estoy seguro que lo voy a formar, pero me va a llevar meses. En cambio, si nosotros queremos rápidamente reforzarnos, bueno, recurrimos al análisis de datos y a la inteligencia artificial. Sin esto, me tendrías que dar meses para hacerlo. Aparte, ya te digo, el análisis de datos es una herramienta muy importante, pero eso no quita que vos, jugador, no lo tengas que hacer. Te digo, primero tenemos que contextualizar a partir de la experiencia que uno tiene. Segundo, de verlo, de ver las imágenes del jugador, de tratar de verlo en vivo. Y ahí sí, el análisis de datos es una buena herramienta, ¿entendés?

- **¿Qué tan aferrado está el club a este alineamiento para fichar jugadores?**

- Es que, a ver, acá nosotros lo que tenemos es un proceso de escala. Nosotros tenemos el análisis de datos, pero no es solamente junto a Libro de Pases. Nosotros utilizamos información que surge de GPS, de Driblab, de Huaychao, de Pippo, es decir, es un proveedor tecnológico de tantos otros que tenemos. Entonces, en ese proceso nosotros utilizamos esto como una de las labores y nos ayuda para saber más del jugador, pero es todo un proceso. No es solamente una plataforma, es como que te diga, mirá, nosotros hacemos pan y vos solamente me estabas hablando de la levadura, ¿no? La levadura es un componente más, pero hay agua, hay harina, está el horno, el calor, ¿entendés?

- **Y ahora que justo mencionaba a los jugadores, no sé si usted tiene contacto con ellos como para saber si tienen algún feedback por parte de ellos con respecto a la**

incorporación de esta herramienta. ¿Qué tipo de opinión tienen de ser manejados por este tipo de datos?

- No, no, el jugador moderno, el jugador moderno o el jugador actual sabe que está sujeto a su devenir por el tema de los datos. Pasó toda la vida, yo si traigo un goleador y no hace goles es un dato, mirá, no hace goles. Entonces los jugadores saben eso y por eso los jugadores no se preocupan por la marca tecnológica, si es libro de Pases, etc, no les preocupa eso. El tema es que saben que acá hay una cuestión de rendimiento, de parámetros. Terminamos un partido, vemos los datos de GPS y sabemos quién estuvo bien, quién no estuvo tan bien, quién cambió y no se dio el promedio de rendimiento que venía trayendo. Y empezamos a investigar la causa, a ver cómo está su estado de salud, su estado emocional, ¿entendés? Pero no, por eso te digo, no se agarren ustedes de un dato ni un proveedor. Todo esto es un mundo en el cual hay un proceso mucho más amplio para medir.

- **La pregunta que vamos a hacer a continuación la orientamos específicamente hacia Libro de Pases ¿Les ha ayudado en este tiempo de unión que tienen con ellos a identificar talentos por ahí en regiones o mercados que son menos conocidos para el club respecto al modelo tradicional?**

- Sí, siempre descubrí y lo denominamos hallazgo. Cuando vos estás analizando un jugador por ahí te surge de ese análisis otro jugador, a eso le decimos un hallazgo. Pero todas estas herramientas te sirven dependiendo de a dónde apuntás, estas herramientas son para crear un traje a la medida, no un traje estándar. Si nosotros direccionamos las búsquedas exclusivamente a una promesa joven de tal edad con tantos minutos en primera que esto y lo otro, lo podemos orientar pero el problema es que no lo estás contextualizando y no es el objetivo que nosotros tenemos. Peñarol juega ahora el 14 de agosto por Copa Libertadores, nosotros no estamos buscando talento joven en Guatemala por decirte algo porque no, nuestra necesidad es otra.

Esto no quiere decir que no surja una cuestión de esas, porque de hecho nosotros tenemos analistas que cubren específicamente 10 ligas, pero con datos cubrimos todo el mundo. Bueno, muchas veces los analistas te informan de jugadores de

posibilidades buenas del mercado y los tenemos en nuestra base de datos. Lo que pasa es que no es el objetivo de este mercado a veces, ¿entendés? Es eso, hoy nosotros por una cuestión económica financiera, deportiva, etcétera etcétera, estamos orientados a un tipo de jugador... pero tenemos también un scouting de formativa y ahí sí estamos buscando talento.

- **Fichas jugadores que creés que pueden tener un rendimiento que esperás y resulta que no, y así como se terminan vendiendo y comprando jugadores constantemente**

- Sí, a veces también tenés que entender que en los clubes hay una cuestión política y esa cuestión política lleva a que a veces vos traigas un jugador porque sabés que va a tener buen feedback con la gente, les va a gustar, los va a poner a todos contentos y traes un jugador que esa alegría dura hasta que el jugador pasa el segundo partido y ve que no rinde.

Lo que tratan de hacer los procesos de scouting es acotar el margen de error, eso es lo que se busca siempre, acotar el margen de error. Eso no quiere decir que vos mismo podés ver a Peñarol y decir: *“che, en Peñarol al final traen a fulano y no es bueno”*. Es que a veces nosotros no te vamos a decir: *“No, mirá, nosotros no lo trajimos, esto fue una cuestión política.”* Es decir son todos temas de negociación, porque esto no deja de ser Peñarol, no deja de ser una asociación privada aunque los clubes de fútbol tengan repercusión pública. Eso no quiere decir que sean públicos, son privados. Entonces, al ser privado, no tenemos por qué informar qué hacemos y qué no hacemos. Vos me podés decir: *“al socio le deben informar”* Bueno, para eso están las asambleas y los mecanismos legales que el socio tiene.

- **Como hinchas de Peñarol, la verdad que esto lo desconocía. ¿Han llegado a fichar jugadores por parte de la presión social? Por el hecho de que la gente lo aclama**

- Pero eso pasa en todos los clubes del mundo, en todos los clubes del mundo vos estás en un momento de crisis deportiva en el que el club lo están por incendiar la gente y la gente pide. Esto es como la época del circo romano, la gente te dice si vive o muere. A

veces tenés que dar un mimo a la gente y decís, bueno, vamos a traerle a este jugador que la gente quiere pero no vamos a perder el foco en lo que de verdad precisamos.

- **Y sobre este nuevo modelo de scouting que utiliza datos ¿Tienen intención de que se replique en el fútbol uruguayo en general? Desconocemos si otros clubes también están unidos a otras plataformas...¿Cuál es tu visión en general sobre el uso de datos y de inteligencia artificial? ¿Tiene futuro en Uruguay?**
- En el mundo, pues te digo mirá, el análisis de datos en el fútbol creció mucho a partir del 2010. Antes de eso no había tanto, era muy artesanal. Todo creció mucho, va a seguir creciendo pero es como todo, todos estamos probando la tecnología y la tecnología va dando pasos agigantados, bueno, en el fútbol va a pasar lo mismo. Está quien es receptivo a eso porque cree que puede mejorar y quien no, yo creo que los clubes van a ser más receptivos, ¿entendés? Más allá que todo esto genera un costo. Es decir, tener la tecnología que nosotros tenemos hoy acá es un costo importante en dinero al año entonces, bueno, tenemos que mostrar cuáles son los resultados, porque si no volveremos al método tradicional que es más barato en la realidad. Hoy las plataformas de análisis de procesamiento de información, etcétera, etcétera son cada vez más importantes. En Europa, ni hablar, en Argentina también. Uruguay va a ir en ese camino porque los clubes se van a volver más receptivos.
- **Es más barato, entre comillas, ¿verdad? porque en realidad, o sea, vendría a ser una inversión porque a largo plazo es como todo inversión**
- Si, osea, cuando vos invertís es porque buscás una rentabilidad, bueno, la rentabilidad en el caso de todo esto va a estar dado en función de qué jugador apuntes vos, si nosotros a partir de esto traemos un jugador de 17 años, bueno, la rentabilidad la vamos a tener en 3, 4, 5 años si lo hacemos con un jugador de más edad, la vamos a tener, por eso te digo, la rentabilidad cuando vos invertís en tecnología, tenés una rentabilidad que es inmediata una a mediano plazo y otra a largo plazo
- **Si, va dependiendo en como vos proceso los datos, básicamente .**
- Por supuesto

- **Para ir terminando...Como todo tiene limitaciones, ¿qué limitaciones le encuentran a este uso de de herramientas de análisis de datos?**
- La limitación tiene que ver siempre con el ojo humano, para que determine la conclusión los proveedores tecnológicos, es decir, todas estas herramientas no te tienen que llevar a que la herramienta determine una conclusión. Sino a que vos la determines con la ayuda de esto y de otros medios que tengas a la mano. Pero la conclusión siempre tiene que ser humana, más en un tema como es el deporte. Los deportes en equipo en general hay un factor humano que es el más relevante de todos un jugador, que nosotros vemos en los entrenamientos, los medimos y todo. Hay entrenamientos que no funcionan y hay otros que sí y vos vas al partido y tenes influencia externa de la gente, la atmósfera, la presión, el día, el viento, el agua, etc, etc entonces por ahí ese jugador que en la semana no parecía de pronto termina rindiendo el día del partido . El ejemplo más claro es Messi, las métricas físicas de Messi no son buenas, pero es un jugador determinante el día del partido, entonces, siempre tiene que estar en ese proceso el ojo humano metido.

11.1.3. Entrevista a Lucas Paroldo, jugador en Club Atlético Peñarol, categoría mayores fútbol sala.

- **¿Qué redes sociales utilizas y qué tipo de contenido sueles compartir? ¿Por qué elegís estos formatos?**
- Las redes sociales que más utilizo son Instagram y Tik Tok. Y los contenidos que más me gusta compartir son del tema de la moda , ropa, accesorios y también muchas cosas del fútbol; mis jugadas y eso. Siempre uso mucho Instagram y Tik tok por arriba de todo ya que el formato video es más atractivo y el tipo de contenidos de esas plataformas me gusta y me sirve más a modo de inspiración.

- **¿Qué importancia le das a la interacción con tus seguidores? ¿Cómo pensas que esto puede influir en tu imagen como jugador?**

- Yo por suerte no tengo ningún problema con ningún seguidor, igualmente no tengo muchos pero los que tengo me conocen bastante y saben que estoy en los dos temas del fútbol y el modelaje. Por suerte no me cambia en nada, mi imagen sigue siendo la misma tanto como en el modelaje y el fútbol. Los tiempos han cambiado y la mentalidad de la gente avanza

- **¿Sabes lo que es una marca personal?**

- Sí, para mí es la imagen que vos proyectas, cómo te mostrás en redes y en la cancha. Creo que tiene que ver con cómo te diferencias del resto. En mi caso, intento que sea una combinación entre el fútbol y la moda, porque es lo que me gusta y lo que me representa.

- **¿Crees que la manera en que te perciben los hinchas y los medios de comunicación afecta tu carrera?**

- No, porque por suerte me perciben igual y mi carrera como tal sigue siendo la misma, personalmente creo que está bueno salir del estigma de un jugador de fútbol promedio.

- **¿Qué tan importante crees que es ser auténtico en las redes? ¿Sentís alguna presión para mostrarte de cierta manera?**

- Para mí el ser auténtico en las redes sociales es lo mejor , yo a los creadores de contenido que sigo todos piensan diferente pero se muestran como son, y yo trato de hacer algo parecido pero a mi manera. Cada vez me voy animando un poco más pero sé que puedo dar más y a eso aspiro, incluso creo que mis looks son distintos a lo que se acostumbra a ver en Uruguay.
- **¿Hay algún jugador que admires por su forma de manejar su imagen/fama? Si la respuesta es sí, ¿Qué te gustaría imitar?**

Un jugador que sigo por el tema de la ropa y me inspira a la hora de vestir es Jules Koundé, porque aparte de futbolista es modelo también y es algo que yo también hago, es un ejemplo para mí.

- **¿Sentís que los clubes en los que estuviste te ofrecieron el apoyo necesario para gestionar tu imagen pública?**
- Si el apoyo de los clubes fueron siempre buenos con ese tema, siempre se habló
- **Si te dijeran que hay herramientas tecnológicas que pueden ayudarte a gestionar tu imagen ¿Estarías interesado en conocer más sobre ellas? ¿Por qué?**
- Si porque de alguna manera se me va hacer más fácil gestionar todo y me ahorro un buen tiempo en el cual puedo hacer otra cosa, para mí mi imagen es muy importante.

11.1.4. Entrevista a Yohan Ávila, project manager en la agencia Imán Digital.

- **Primero que nada, nos gustaría que nos haga una breve descripción de quien es Yohan Ávila para aquellas personas que no te conocen aún.**
- Bueno, soy un emigrante venezolano que llegó a Uruguay en 2016, soy sociólogo de profesión y he trabajado en muchas áreas de planificación, generación de políticas públicas, análisis de datos y desde 2015 me adentré en el mundo de la publicidad y el marketing digital trabajando para varias agencias y marcas en diferentes roles. Comencé como un analista de datos y fui pasando por el social listening hasta llegar a director del departamento de análisis de datos y estudios de marketing. Luego asumí roles de líder de cuentas, siendo el responsable de la comunicación digital del Banco República por 2 años y de la estrategia de inversión y pauta publicitaria digital de la misma. Actualmente soy Project Manager de Imán Digital y coordino con el equipo la satisfacción de necesidades de los múltiples clientes que lidero, me encargo además del reporting de las estrategias de estos clientes.
- **¿Cuáles crees que son los componentes fundamentales en la construcción de una marca personal efectiva?**
- Primero creo que todo nace de una investigación ardua del mercado de qué supone construirte como una marca personal, estudiar el segmento sobre el que te habrás de desarrollar e identificar tu FODA para poder crear una estrategia. Luego de eso, crear una estrategia, un plan... nada de lo que hagas puede ser fortuito o no todo y por ello es necesario crear una estrategia donde identifiques claramente cuáles son tus objetivos a corto y mediano plazo. Pensamiento creativo, ser disruptivo para resaltar, crear esa marca implica que los demás te vean y te recuerden ya que vivimos en un mundo lleno de estímulos, pero implica conocer también a tu público a quien quieres que te vea y conectar con ellos. Por último (solo de esto básico) constancia comunicativa y adueñarte de nichos donde seas autoridad y con ello ir escalando.

- **¿Ha cambiado la construcción de la marca personal desde la aparición de herramientas digitales avanzadas?**

- Sin duda, la masificación de la comunicación permite la incorporación de nuevas estrategias. Permite diversificarse más pero también especializarte más en un segmento puntual. Lo digital y la posibilidad de llegar a nichos concretos y no solo tirar mensajes masivos en un mar de personas para ver qué pescas; creo que es la clave de las nuevas herramientas digitales. Luego a nivel de oferta comunicacional se amplió mucho más tanto en canales como en tipos de mensajes; los visuales son más impactantes, lo auditivo puede ser más estimulante y las formas de impactar el cerebro y por consiguiente la mente humana está *megapotenciada*. Por último no podemos olvidarnos de la IA que llegó para quedarse y que hoy puede impulsar algo que comunicacionalmente se viene dando año tras año, la construcción de nuevas realidades más allá del plano material; el multiverso digital y sensorial se amplía y se potencia y con ello las oportunidades de las marcas para comunicar y conectar o desconectar con la audiencia.

- **En relación al fútbol, ¿crees que la inteligencia artificial influye en la forma en que las agencias publicitarias abordan la construcción de las marcas personales?**

- Puede, lamentablemente como toda herramienta la IA no está siendo aprovechada por las agencias publicitarias. El potencial está y si lo aplican seguro que pueden cambiar el abordaje de las marcas personales porque puedes tener referencias y contenidos que disparan la creatividad con tan solo un prompt. No obstante el problema con muchas agencias no son sus tecnologías sino las cabezas humanas que lideran la toma de decisiones dentro de la agencia, sobre todo aquellas donde los llamados “dinosaurios corporativos” limitan a los equipos, por eso es que hay tanta brecha entre agencias en la actualidad; quienes se abren a lo nuevo (IA, conceptos, relaciones laborales etc) y las que permanecen en el mismo hito publicitario de los 80’s 90’s.

Por supuesto que en las agencias que toman futbolistas no es la excepción. Y en resumen, como toda herramienta va (y ya lo hace) a influenciar en las formas de

abordar el contenido y el pensamiento creativo, optimizando procesos, disparando ideas e incluso sumando esfuerzos entre la creatividad y la practicidad que bajo un comando puede lograr la armonía del pensamiento humano junto a la eficiencia y eficacia de las máquinas

- **¿Qué innovaciones relacionadas con la inteligencia artificial crees que pueden marcar el futuro de la gestión de marcas personales?**

- Creo que ya lo hace, delimitación de segmentos, disparadores de nuevos insights, segmentación y descubrimiento de nichos para un mayor impacto de las campañas publicitarias y el impulso de realidades virtuales como el metaverso.

La realidad es que el primer aporte de la IA a dicha gestión es la automatización de lo rutinario y con ello se puede tener más tiempo para el pensamiento creativo, el abordaje de nuevos mercados y todo esto sin duda para las marcas personales es un escenario de oportunidades de crecimiento.

- **¿Consideras que las estrategias de marca personal para figuras públicas, como deportistas, difiere de las de otras industrias?**

- Hay diferencias. Sobre todo en las formas de comunicar, porque a mi juicio, los futbolistas en sí mismo ya suponen un producto diverso de comercializar como marca. Messi no es Cristiano y ninguno de los dos son un “Dibu” Martínez ni un Haaland. A lo que me refiero es que cada jugador es un producto diferente en sí mismo pero atravesado por un público masificado con un elemento importante como la pasión que genera la competencia deportiva.

- **Desde el punto de vista del sociólogo ¿Afecta la exposición mediática a la construcción de una marca personal para figuras de alta popularidad?**

- Sin duda. Una marca toma trascendencia en la medida en que las personas la conocen, “la consumen”, y la recuerdan, y con una marca personal pasa un poco lo mismo y sobre todo el elemento final; el recordarlo y ubicarlo como un referente en su segmento. Las marcas difícilmente conocen de verdadera humanidad, el concepto de marca está atado al negocio y al consumo (por más acciones de RSE realice) y como

“marca persona” las figuras de alta popularidad no escapan de ello. Al ser la persona el producto en sí mismo, debe cuidarse en la medida que se encuentra expuesto mediáticamente, todo lo que hace como persona aún fuera de su ámbito de negocio se traslada a la figura como marca; difícilmente hay un desdoble de la persona y el negocio. Dado esto, construir la marca personal de una figura popular exige la comprensión de la persona de una pérdida de su intimidad y que como marca y figura pública; su vida será asimilada por los demás como eso “vida pública”; y allí emergen conflictos de la persona en sí mismo, sin contar todo el trabajo que debe hacerse para que la vida pública no choque con la personal y viceversa.

- **¿Las herramientas que utilizan IA pueden ayudar a gestionar la imagen pública de un jugador de fútbol fuera de la cancha?**

- Como toda herramienta, si se utiliza bien puede ayudar en muchos aspectos de la construcción de la imagen pública. Pensemos un poco en el arte que con IA y la imagen de la figura se puede generar; se le puede ubicar en diferentes espacios, se puede “endiosar” la imagen desde 0 conceptos creativos creados con IA y mejor aún, se puede viralizar de forma tal que esta imagen favorable alcance latitudes impensadas. Pero vayamos más allá de la imagen, vayamos a la reputación y el concepto que puede tener el público hacia la imagen del jugador de fútbol; con IA hoy se puede optimizar procesos de Social Listening, oír a la audiencia y entender la imagen que maneja el público de una persona, es clave porque permite crear estrategias para potenciarlas o mermarlas en caso de que sea negativa. La IA permite identificar segmentos de detracción, temas de conversación donde se le menciona o mejor aún; identificar claves de comunicación y espacios para ser abordado por el futbolista fuera de la cancha.

- **¿Crees qué la IA puede ayudar a personas poco conocidas a ganar visibilidad y relevancia en plataformas digitales?**

- Va de la mano con lo anterior, se puede sí, en la medida que se haga de manera pensada una estrategia en la que la IA facilite la comprensión de la audiencia, claves de viralidad y contenidos posibles para reproducir como intento de figura pública. Esto no quiere decir que ya no ocurra; cuando hablamos de algoritmos y analizamos

redes como “Tik Tok” donde la popularidad resulta “fácil”, lo que hay detrás de muchas personas como tu y como yo; son procesos de IA de la misma herramienta que favorece uno u otro contenido en correspondencia con los análisis que realiza de los gustos de los usuarios

Es decir, hoy por hoy muchos influencers deben su popularidad a sus contenidos y a la IA atada a los algoritmos de redes que les beneficiaron cuando necesitaron de ellos. Si a esta realidad sumas un elemento como la latente popularidad por ser parte de un determinado equipo o selección de fútbol, la necesidad constante de los usuarios de estar cerca de las figuras públicas y los algoritmos nutridos con IA de las RRSS, ¡¡¡¡puummm!!! Tienes una combinación ideal para que un desconocido explote en redes.

¿Quieres un ejemplo? Tienes al jugador este convocado por la selección uruguaya de fútbol que llamaron el jugador de la gente o del pueblo algo así, te aseguro que si le revisas cuánto creció en redes cuando mencionaron que lo convocaron a La Celeste es un caso de éxito, en el que se compaginan un desconocido, más redes sociales, , más público interesado, más medios tradicionales impulsando la visibilidad y RRSS con IA impulsora de perfiles por intereses e interacciones de otros usuarios.... Resultado... una figura que tuvo cobertura internacional y que seguramente en sus redes sociales hoy tenga muchos seguidores locales y extranjeros. (*Caso Walter Domínguez*)

- **Como sociólogo y profesional de Marketing y publicidad ¿Cómo visualizas el futuro de la inteligencia artificial en el marketing deportivo, específicamente en el fútbol?**
- La inteligencia artificial va a cambiar por completo el marketing deportivo en el fútbol, abriendo un montón de nuevas formas de conectar con los aficionados, personalizar cada experiencia y hacer que las campañas publicitarias y comunicacionales sean mucho más efectivas. Los clubes y las marcas que se suban rápido a esta ola tecnológica van a tener una ventaja enorme en un mundo cada vez más digital y globalizado. Con IA la posibilidad de generar publicidad dirigida se amplía, se impulsa la realidad virtual y entiendo que los partidos se van a jugar fuera

de la cancha en otros planos. Luego tenes el análisis de datos y cómo estos impactan en las decisiones de los clubes y equipos sobre los jugadores, los minutos que puede necesitar de un jugador un equipo no solo por el resultado de la cancha, sino por los números de camisetas que se quieran vender y el apoyo que la afición brinde a unos por encima de otros. Todo lo relacionado con la publicidad es clave pero la experiencia del consumidor de fútbol también va a cambiar, ya Microsoft en La liga en España habla de incorporación de IA en el disfrute de los partidos; estadísticas, probabilidades, datos, datos y más datos; para generar en el usuario la experiencia de ser un gran conocedor aunque nunca en su vida haya tocado una pelota... En resumen, el sueño de todo entrenador/jugador frustrado que tenemos dentro.

- **¿Qué atributos de un jugador de fútbol son los que influyen para construir marca?**

- Como jugador creo que hay mucho y que todo estará en función de lo que como marca personal quiera transmitir. Sin duda por un lado están los atributos deportivos y la calidad que como jugador puedas tener (en esto se afianzan unos más que otros) pero luego está la cercanía con el público que al final es quien te avalará como figura importante dentro y fuera de la cancha. Creo que depende un poco también de la latitud donde te encuentres, en Uruguay por la idiosincrasia que se tiene, el jugador debe ser una máquina en la cancha y un verdadero ser humano fuera de ella, por lo que no puede impulsar una marca personal sin tener clara la humildad y cercanía con el hincha. Debe dejar todo en los 90 minutos, debe correr todas las pelotas, pegar cuando sea necesario y ser un líder. El sentido de patriotismo y el sentir la camiseta como bandera es clave.

- **¿Qué aspectos puede utilizar un futbolista para construir su marca personal dentro y fuera del campo?**

- Esto va de la mano con lo anterior, ahora en términos marketineros creo que el jugador que quiere una marca persona efectiva e importante debe apelar a dos cosas. Uno,

mostrarse real tal y como lo quiere la gente por más que dentro de la cancha sea un dios (la gente de hecho quiere que lo sea) y por otro lado creo que la clave del éxito es vincularse emocionalmente con las masas en medio de las individualidades. Apelar a los sentimientos y a las fibras emocionales de la audiencia es clave, la cercanía con los niños, el aporte a los más necesitados;

La audiencia en el fútbol necesita sentir que el jugador es de ellos, que los entiende e incluso puede ayudarlos, quieren ver reflejado en ese jugador el futuro frustrado de éxito y quieren estar orgullosos del jugador porque en la medida que estoy orgulloso de alguien que está o que puedo consumir la par, me siento orgulloso de mi mismo y de quien pudiese o puede llegar a ser. Con todo esto, el recurso clave acá es el storytelling bien contado, sacar rédito de esa aceptación e ir a por todas sin que se vea como aprovecharse de los seguidores y con ello posteriormente vender un estilo de vida en el que tú, hinchas, puedes llegar a ser cercano a mí. Y luego de esto la clave es tener a lo largo de todo el proceso un buen manager o manejador de imagen con contacto en medios tradicionales para cobrar espacio para ser la cara visible del equipo.

- **¿Qué probabilidades tiene actualmente un jugador (de Uruguay) para construir su marca personal y establecerla como tal?**
 - Para mí muchas. Creo que lo que lo limita es el plano donde quiera desarrollarla, si es local o internacionalmente. Local, creo que la figura de un líder metiendo un poco la cabeza en la lucha histórica Nacional y Peñarol puede ser un buen catalizador para ser un referente y con ello atrapar un sector de la población que compagine contigo con las ideas y de allí pum, dar un salto más grande. A nivel internacional va a depender sin duda de su talento y del equipo en el que se desenvuelva, porque por muy adorado que sea en un club local, ser del Real Madrid o ser del Zaragoza, marca una diferencia clara.
- **¿El éxito en el campo de juego, es la mayor influencia en la marca personal de un futbolista?**

- De entrada sí. Sobre todo si lo que quieres proyectar es una imagen deportiva atlética y ganadora. Ahora que si lo que quieres es que hablen si o si de ti, pues serás un futbolista de polémicas, de titulares y exclusión que si bien te brindará visibilidad no siempre se alinearán a una imagen diferente.

11.1.5. Entrevista a Facundo Bonifazi, jugador de Cerro Largo FC.

- **¿Qué redes sociales utilizas y qué tipo de contenido sueles compartir? ¿Por qué elegís estos formatos?**
- Las redes sociales que tengo ahora en este momento son Instagram, que es la que uso más frecuentemente y bueno, tengo ahí como secundario Facebook, no la utilizo tanto, pero bueno, son las dos redes que tengo. Y el contenido que comparto en Instagram es mayormente del trabajo, del fútbol, momentos de partidos, fotos de entrenamiento. Después “Aventuritas”, que es un emprendimiento que tengo con mi esposa de ropa infantil, así que bueno, también comparto mucho contenido de eso y por lo general después comparto muchas historias en las que me etiquetan familiares, de mi hija, con mi esposa, así que básicamente esas tres cosas son como el contenido que más utilizo en Instagram.

- **¿Qué importancia le das a la interacción con tus seguidores? ¿Cómo pensas que esto puede influir en tu imagen como jugador?**

- Bueno, la verdad me gusta estar activo en el tema de la imagen, de aparecer, de subir contenido, del fútbol, de los partidos. No es que le dé una importancia trascendental, pero sí creo que hoy en día el tema de la imagen es muy importante, y creo que a veces el aparecer, el estar, también es importante, por eso más que nada tengo esa red social en la que comparto momentos de partidos y eso, así que bueno, un poco por ahí.

- **¿Crees que la manera en que te perciben los hinchas y los medios de comunicación afecta tu carrera?**

- Con respecto a los hinchas y a los medios de comunicación, yo personalmente creo que no es así, sino creo que es como cada uno se tome esos comentarios o bueno, ese percibimiento. Si uno lo toma para el lado negativo y que te influya demasiado, sin duda que va a afectar. Además en el mundo hoy de las redes y todo, la opinión de cualquier anónimo o de cualquier persona o de cualquier x es válida lamentablemente. Así que bueno, es como vos tomes esas palabras, así que bueno, yo personalmente creo que no.

- **¿Sabes lo que es una marca personal?**

- Entiendo que es la forma en la que uno se muestra, en redes y demás. O sea, no solo dentro de la cancha, sino también afuera y creo que es importante que la gente vea eso. Creo que es eso, capaz no tengo muy claro el concepto.

- **¿Qué tan importante crees que es ser auténtico en las redes? ¿Sentís alguna presión para mostrarte de cierta manera?**

- La verdad que el tema de las redes y la autenticidad, yo me muestro tal cual soy, osea, nunca estoy pensando demasiado. Lo que también comentaba anteriormente, si hay dos o tres fotos capaces de algún partido, de algún momento, pero bueno, después la verdad ningún contenido muy pensado. Comparto cosas de mi emprendimiento, familiares, así que tal cual soy, creo que me muestro y tampoco busco mostrar otra cosa de otra cara que no soy.

- **¿Hay algún jugador que admires por su forma de manejar su imagen/fama? Si la respuesta es sí, ¿Qué te gustaría imitar?**

- Hay un jugador que sigo hace muchos años y que no es que me llame la atención, pero me gusta cómo maneja sus redes, es el argentino, que es Nicolás Tagliafico, que lo veo como que se muestra tal cual es. Y bueno, aparte de compartir obviamente cosas del fútbol, de su trabajo, se muestra mucho e interactúa mucho con sus seguidores, con sus hobbies, que es el dibujar, el leer. Y bueno, esas son cosas que me gustan, me gusta el contenido que hace. Obviamente lo que siempre digo, también a otro nivel, con otro alcance, pero bueno, es un jugador que me gusta mucho su contenido.

- **¿Sentís que los clubes en los que estuviste te ofrecieron el apoyo necesario para gestionar tu imagen pública?**

- No, creo que con respecto a esta pregunta te diría que no. Yo he pasado por Racing, después estuve en los Países Bajos, jugué en River, estuve en Peñarol, estuve en Defensor y actualmente estoy en Colón. Y bueno, creo que en ningún cuadro te preparan o te muestran cómo gestionar tus redes, cómo interactuar, creo que no. Y

bueno, en el mundo Peñarol, que me parece que a nivel país es otra cosa totalmente diferente a otro club, creo que tampoco y me parece que es muy necesario, porque creo que hoy en día es muy importante el cómo se gestionan, el cómo se manejan las redes, el cómo te tomás los comentarios, si lees, si no, el cómo te afecta. Así que bueno, creo que los clubes deberían trabajar mejor con sus jugadores para gestionar esa parte que bueno, hoy parece ser tan importante.

- **Si te dijeran que hay herramientas tecnológicas que pueden ayudarte a gestionar tu imagen ¿Estarías interesado en conocer más sobre ellas? ¿Por qué?**

- Y bueno, con respecto a está pregunta, sí, la verdad que me interesa, porque bueno, en este caso en mi trabajo, lo que haga dentro de la cancha influye y mucho, pero bueno, creo que la imagen hoy en día, el cómo te vendés, entre comillas, o el cómo gestionas, o el cómo te mostrás, o el cómo aparecés, también es muy importante. Así que bueno, me interesaría, sí, mucho.

- **¿Qué te pasa que se exponga todo eso? ¿Te molesta? ¿Cómo te sientes? ¿Quieres que esta información esté disponible en caso de que algún club te contacte a partir de ella?**

- Yo creo que es una información bastante valiosa hoy en día, ya sea Transfermarkt, bueno, o Sofascore, hay muchas páginas. Transfermarkt creo que es una de las que más manejan clubes, agentes, etc. Creo que es importante porque bueno, hasta lo que pasa también hoy en día que bueno, en nuestro rubro ven mucho la regularidad, ven mucho los minutos jugados. A veces capaz no con tanta exactitud que te conozcan en profundidad de tus cualidades o cómo jugás, pero sí importa mucho el tema de los minutos, que a lo largo de un año hayas jugado y bueno, creo que es una info que está muy clara, que se detalla muy bien en esas páginas y bueno, sí que sirve y está bueno

que esté y que figure. La verdad no me molesta, todo lo contrario, siento que hoy en día es necesaria, es necesaria para poder mostrarnos y para poder vendernos también.

11.1.6. Entrevista a Facundo Machado, jugador de Racing Club y arquero campeón del mundo en la selección uruguaya sub-20.

- **¿Qué redes sociales utilizas y qué tipo de contenido sueles compartir? ¿Por qué elegís estos formatos?**

- Profesionalmente solo uso Instagram. Suelo compartir contenido de marcas por las que estoy patrocinado, de ciertos partidos también así como algo también de mi vida personal. Uso solo Instagram porque es la red social principal y que más se utiliza en este ámbito.

- **¿Qué importancia le das a la interacción con tus seguidores? ¿Cómo pensas que esto puede influir en tu imagen como jugador?**

- No suelo darle mucha importancia a mi interacción con seguidores porque es bastante baja, de por sí elijo tener un perfil bajo con ese tema. Si hubiera un intercambio negativo creo que podría afectar de cierta forma mi imagen, sin embargo intentó no dar pie a nada de esa índole.

- **¿Sabes lo que es una marca personal?**

La verdad que no. Lo escuché alguna vez pero no le di mucha importancia.

- **¿Crees que la manera en que te perciben los hinchas y los medios de comunicación afecta tu carrera?**
 - Por el momento no, creo que cuando mi carrera se desarrolle más podría llegar a ser el caso.

- **¿Qué tan importante crees que es ser auténtico en las redes? ¿Sentís alguna presión para mostrarte de cierta manera?**
 - Desde mi punto de vista, que intento no mostrar casi mi vida personal, no veo el valor en el ser auténtico ya que lo quiero mantener en lo profesional a lo que comparto. No siento presión ya que no le doy mucha importancia a lo que otros esperan que suba.

- **¿Hay algún jugador que admires por su forma de manejar su imagen/fama? Si la respuesta es sí, ¿Qué te gustaría imitar?**
 - No admiro a ningún jugador en especial por su forma de manejar las redes o imagen

- **¿Sentís que los clubes en los que estuviste te ofrecieron el apoyo necesario para gestionar tu imagen pública?**
 - Siempre tuve completa libertad con lo que respecta a mis redes sociales.

- **Si te dijeran que hay herramientas tecnológicas que pueden ayudarte a gestionar tu imagen ¿Estarías interesado en conocer más sobre ellas? ¿Por qué?**
- Personalmente no me encuentro muy interesado, no me llaman la atención y me gusta tener el control de mis redes.
- **¿Qué te pasa al ver que se expone todo eso? ¿Te molesta? ¿Cómo te sientes? ¿Quieres que esta información esté disponible en caso de que algún club te contacte a partir de ella?**
- Es información pública que da el club y me encuentro acostumbrado a que se encuentren de esa forma, no lo veo una molestia. Por otro lado, los clubes no llaman o se contactan con los jugadores exclusivamente por las estadísticas que se encuentran en internet, por lo que no me preocupa.

11.1.7. Entrevista a Ignacio Salgues, diplomado en gestión deportiva en Club Atlético Boca Juniors y exjugador de fútbol en Peñarol.

- **¿Cuáles considerás que son los componentes clave para construir una marca personal de un futbolista sólido?**
- A mi entender, y como arranca todo, me parece fundamental que vos en tu marca personal te muestres auténtico, o sea, te muestres tal cual sos vos. Podes obviamente transmitir tus valores, tu forma de vivir, tu forma de ser, qué te gusta. No inventar ningún personaje, porque creo que por un tiempo sí puede ganar adeptos, puede ganar seguidores, pero no va a ser sostenido en el largo plazo. Así que ese me parece un punto fundamental.

Después, obviamente, si vamos más al detalle, deberías definir un poco cuál es tu objetivo, qué querés lograr con esa marca personal, qué querés transmitir exactamente, qué buscás. Ahí ya orientado más a qué busco con eso. Creo que es un componente también importante.

Por otro lado, obviamente tiene que ser algo que a la gente lo encuentre atractivo, que obviamente genere algún tipo de contenido con valor, porque si no, seguramente no ganas seguidores. Mostrar lo que hacés en el día a día, tus logros, tus metas, cómo lograste determinado objetivo o llegar a determinado objetivo. Crear esos contenidos me parece importante para que la gente te siga, te tome como ejemplo.

Después, como dos cosas también importantes, saber de redes sociales, que en mi caso soy muy colgado, aprovecharlas al máximo porque sabemos que eso te potencia. Cualquier plataforma hoy en redes sociales te potencia, te hace llegar a un gran público que le puede interesar lo tuyo. Como algo así, si ya querés dar un paso más grande, asociarse con otros deportistas que más o menos pregonen tus mismos valores o lo que vos querés transmitir y que ya estén consolidados, tengan más seguidores o alguna empresa que se dedique exclusivamente a eso que te pueda orientar. Me parece que por ahí irían a grandes rasgos los componentes para ir creando una marca personal.

- **¿Consideras que las estrategias de marca personal para figuras públicas, como deportistas, son diferentes a las de otras industrias?**

- A ver, creo que tienen cierta correlación, pero a su vez también hay algunas diferencias en las estrategias. Me parece que una marca personal es mucho más fácil de identificarse con ella que una marca, digamos, de empresa o corporativa, que quizás sí sea un poco más complejo. Por eso te digo, tiene cierta correlación me parece, pero no pueden ser manejadas exactamente igual porque son cosas distintas. Creo que la gente se logra identificar mucho más y ve algo como más tangible y más cercano a, en este caso, atletas, a deportistas que muestran su marca personal en redes sociales, lo que hacen, lo que pregonan, lo que dicen, su día a día, los valores, lo que

sea. Y es más fácil de identificarse con eso que una marca de empresa, que creo que le lleva muchísimo más tiempo generar ese vínculo con el otro, digamos. Así que bueno, por un lado tiene cierta coincidencia, pero por otro lado veo esa diferencia. Yo creo que sí, igualmente, se pueden aplicar estrategias muy similares, tanto para una marca personal como para una marca de empresa, teniendo en cuenta esta variable que te comento.

- **¿Cómo afecta la exposición mediática a la construcción de una marca personal para futbolistas?**

- Bueno, creo que la exposición mediática en atletas muy conocidos es algo con lo que tienen que convivir. Lógicamente, a veces esa exposición puede favorecer y hasta ayudar a que la gente se identifique más con ese atleta, pero también puede traer, obviamente, dificultades, porque sabemos que muchas veces los medios de comunicación llevan y traen información, a veces no del todo certera, y eso puede, obviamente, interferir, digamos, o afectar, quizás, la reputación de algún atleta con material o falso, o puede ser verdadero, que obviamente, si no fuese conocido el atleta, quizás no saldría a la luz. Entonces es algo a tener en cuenta y puede ser, creo, un arma peligrosa esa exposición, porque, como te dije, puede reflejar un poco en su marca personal lo que es, lo que quiere transmitir, ser coherente, ser claro, tener sus valores y, bueno, esto, obviamente, puede complejizar un poco y verse afectada la reputación.

- **¿Qué posibilidades tiene actualmente un jugador de Uruguay para construir y posicionar su marca personal?**

- Bueno, creo que en cuanto a posibilidades, hoy en día, con toda la globalización, las diferentes herramientas que existen y la tecnología que fue avanzando un montón, creo que cualquiera puede intentar imponer su marca personal. Después aparecen

dificultades, obviamente, en Uruguay, propias de las características de nuestro país y de la bola que se le da al deporte que practique el atleta, ni que hablar después de las capacidades que el atleta tiene.

- **¿Sentís que los clubes en los que estuviste te ofrecieron el apoyo necesario para gestionar tu imagen pública?**

- Sí, pienso que tanto Peñarol como Boca son clubes que le dan bastante bola o importancia, mejor dicho, a un poco las redes sociales del deporte específico, del futsal, de difundir lo que se hace, los entrenamientos día a día, información importante para la gente que lo sigue y, obviamente, eso hace también que vos como atleta te puedas apoyar en esa persona o en esa herramienta que tiene el club para potenciar el deporte y potenciarte vos como deportista.

- **¿Qué importancia le da Peñarol a la imagen de sus jugadores?**

- Bueno, Peñarol le da importancia a su imagen pública como institución o como deporte de fútbol sala y, obviamente, dentro de esa imagen está comprendida la imagen de sus jugadores. Creo que es algo que en los últimos años se ha tenido muy en cuenta con la llegada de un entrenador de Nacho Cabral, que él sí valoraba mucho la importancia de las redes, de la comunicación, de demostrar lo que se está haciendo, los logros que se están logrando y, obviamente, eso potencia también los atletas dentro del club, mostrarse, llegar a que desde otros lados lo puedan ver, los puedan conocer, los puedan seguir, ni que hablar la gente hincha de Peñarol, familiares, amigos, etc. Pero creo que hace un tiempo se viene trabajando bien en eso y, si bien no nos capacitan a los jugadores en cuanto al uso y al manejo de redes sociales, ellos, obviamente, siempre se encargan de ir difundiendo un poco la actualidad de cada jugador o, por lo menos, de resaltar siempre a los jugadores etiquetando, comentando,

inventando apodos o nombres para determinada gol o lo que sea. Así que, bueno, creo que tiene un valor importante.

- **¿Conoces herramientas que utilicen IA para ayudar a potenciar la imagen pública de un jugador de fútbol?**

- No conozco la verdad

- **¿Qué importancia tienen las redes sociales en la gestión de la imagen de un jugador? ¿Qué importancia le da Peñarol?**

- Son sumamente importantes, claramente son potenciadoras. Después podemos hablar del peligro que representa la red social, pero, bueno, ni que hablar que es algo potenciador. Vos, en tu red social, mostrás, generalmente, todo lo bueno, todo lo lindo, todo lo bueno que haces, pero eso no refleja todo lo que sos, sino una parte. Pero, bueno, yendo a la pregunta, creo que son sumamente importantes, son potenciadoras, ni que hablar de marca personal, bien utilizadas y, bueno, un poco por ahí.

***11.1.8. Entrevista a Nicolás Aranco, analista en publicidad y comunicación digital.
Departamento de Comunicación y Marketing en Liverpool Fútbol Club***

- **¿Qué entendés por marca personal? ¿Cuáles considerás que son los componentes clave para construir una marca personal sólida?**

- Marca persona es aquello que te identifica y te diferencia del resto. También podría decirse que es una definición de uno mismo. Esto suele mostrarse a través de las RRSS, sin embargo, creo que podría aplicarse al mundo offline de diferentes formas. Como elementos claves, entiendo que lo primordial es el logo. Tal como le pasaría a cualquier empresa, un logo no adecuado y que sea poco “recordativo” para los seguidores o clientes. El buen uso de colores, símbolos y tipografía deberían estar vinculados entre sí para generar una sinergia en el logo. También suelen utilizarse imágenes estilo “Linkedin” o similar. Por otro lado, el contenido que se va a trabajar en esa marca personal. Es necesario contar con buenas fotografías y videos, así como también, “copyes” sin faltas y bien redactados. El nombre sin dudas debe estar 100% identificado con la persona. Suelen ser siglas, apodos o algo bien descriptivo y representativo. Entiendo que estos tres elementos son los más importantes: logo, nombre y el contenido. Trabajando bien estos tres puntos, debería ser una marca personal sólida.

- **¿Consideras que las estrategias de marca personal para figuras públicas, como deportistas, son diferentes a las de otras industrias?**

- Entiendo que el objetivo es el mismo, sin embargo, puede ser que los deportistas tengan más exposición que otras industrias. El tener más exposición, me refiero a que el deportista también se “vende” por la imagen que da en RRSS.

- **¿Cómo afecta la exposición mediática a la construcción de una marca personal para figuras de alta popularidad?**

- Creo que este es un tema muy importante y al mismo tiempo muy sensible. Hoy en día, en el mundo digital, sea en RRSS o incluso mismo en la TV, suele difundirse muy rápidamente cualquier noticia falsa o negativa. Por más que cualquiera de nosotros tiene que tener mucho cuidado, una figura pública debería tener mucha más cautela

por el alcance que tendría cualquier cosa que haga o diga. A lo que voy es que cada día es más grande lo expuesto. Sin embargo, entiendo que una buena marca personal, puede llegar a “sostener” esa exposición mediática. Podría servir de “escudo” ante cualquier crisis que pueda tener una figura.

- **¿Cómo puede un futbolista construir su marca personal dentro y fuera del campo?**

- La marca personal para un futbolista, sea profesional o juvenil, es clave para el crecimiento y desarrollo del jugador. Porque se empieza a crear una imagen profesional, que se preocupa por mostrarse bien, prolijo. Hay algunos que prefieren separar su vida privada con la profesional y otros simplemente lo mezclan. Ambas están bien, siempre y cuando se respeten algunos estándares (buena calidad de imágenes/video, buen contenido, etc) En cuanto a las herramientas que cuentan, son variadas y cada vez más creativas. Hay una tendencia a generar un contenido trabajado, con un proceso creativo por detrás. El contenido debería enfocarse en aportar valor ya que no se trata solo de visibilidad, sino de generar una conexión auténtica con la audiencia. Un futbolista que comparte experiencias significativas construye credibilidad y fortalece su imagen.

- **¿Cuáles son las características más valoradas en un jugador desde el punto de vista del Marketing y cómo afectan estas características a su proyección de marca? ¿Qué atributos naturales/adquiridos del futbolista lo potencian?**

- En las acciones de Marketing en el club, suelen buscarse a jugadores que generen cierta “impresión” en el hincha/socio, ya sea por ser la figura del plantel o por su trayectoria en el exterior o mismo en el club. Por ejemplo, el año pasado se utilizó la figura de Luciano Rodríguez en varias oportunidades y la de Miguel Samudio por su trayectoria internacional. Siempre se busca cuidar la imagen del futbolista,

independientemente del contexto del contenido que se genere, porque son una venta, y cometer un error, puede desvalorizar. Por ende, en parte esto influye en su marca ya que nunca vamos a perjudicar su imagen.

- **¿Qué posibilidades tiene actualmente un jugador de Uruguay para construir y posicionar su propia marca personal?**

- Tener la propia marca personal es algo que, con el correr del tiempo, se ha convertido en un objetivo. No necesariamente para ofrecer algún producto (colonia, merchandising, etc), sino más bien para “venderse” ellos mismos. Sin embargo, no deja de ser muy complejo. Tener una persona que genere ese contenido sea un diseñador, fotógrafo o filmmaker tiene su costo y para los sueldos que se suelen pagar en el fútbol de nuestro país, termina convirtiéndose en algo bastante complejo. Pero que al mismo tiempo, no deja de ser una inversión para muchos.

- **¿Qué importancia le da Liverpool a la imagen de sus jugadores?**

- Es todo. Liverpool es un club que vende mucho y bien. Por ende, cuidarlos los valoriza. ¿Cómo los cuidamos? Ante un rendimiento bajo, no publicamos fotos de ese futbolista. De lo contrario, ante un alto rendimiento, generamos contenido específico (diseños personalizados, etc)

- **¿Liverpool asesora y capacita a sus jugadores en el uso de su imagen pública?**

- Institucionalmente no. Sin embargo, personalmente lo hago con los que recién están teniendo sus primeras armas en Primera División. La gran mayoría, tiene su propia agencia trabajando, pero siempre está bueno que desde el club surja algún comentario

o consejo que le sume. Hace tres años se hizo una charla sobre el uso de redes sociales en las divisiones formativas del femenino. Fue muy útil y generó buenos comentarios.

- **¿Conoces herramientas que utilicen IA para ayudar a potenciar la imagen pública de un jugador de fútbol?**

- Realmente no, pero entiendo que hoy en día debe haber varias y de gran ayuda.

- **Desde Liverpool ¿Cómo creen que la IA puede impactar en la construcción de las marcas personales de los jugadores?**

- Sin duda tendría un impacto super positivo. Personalmente promuevo el uso de la IA en general y soy un gran defensor, por lo que entiendo que sería de gran ayuda para cualquier futbolista que tenga como objetivo trabajar su marca. No solamente por el tipo y calidad de contenido que podría llegar a generar, sino por el hecho de utilizar una IA, lo que sería “innovador” o llamativo en el ámbito.

- **¿Qué importancia tienen las RRSS en la gestión de la imagen del jugador? ¿Qué importancia le da Liverpool?**

- Es lo más importante de todo. Sin redes no habría imagen que pueda construirse. Cada copie, cada posteo, imagen, video, etc., que se difunda a través de ellas, es lo que va a darle un valor al futbolista. Es el canal más importante e influyente para la imagen de un jugador

11.1.9. Entrevista a Rodrigo Melián, vicepresidente digital de la agencia publicitaria VML y especialista en IA.

- **¿Cuáles son los componentes fundamentales en la construcción de una marca personal efectiva?**
 - Como con cualquier marca, los componentes clave son la identidad y su historia. En una marca personal, la autenticidad y coherencia con la persona, su historia y sus acciones son aún más importantes. Para que una marca personal sea efectiva, debe mostrar consistencia.

- **¿Cómo ha cambiado la construcción de la marca personal desde la aparición de herramientas digitales avanzadas?**
 - El cambio más grande está en la exposición y en la dualidad entre la facilidad y la complejidad que traen las herramientas digitales. Hoy, tenemos plataformas muy efectivas para trabajar la marca personal, como LinkedIn o Instagram u otras, dependiendo de los objetivos. Sin embargo, estas plataformas son complejas debido a sus propias reglas y a la competencia constante entre contenido de marcas, influencers y personas, lo que dificulta captar la atención.

- **¿Cómo está cambiando la inteligencia artificial la manera en que las agencias publicitarias abordan la construcción de las marcas personales?**
 - La IA generativa aporta mucho en la creación de contenido, revisiones de texto y generación de variantes. Además, la IA analítica permite predecir qué tipo de contenido funciona mejor y optimizar las métricas.

- **¿Consideras que las estrategias de marca personal para figuras públicas, como deportistas, son diferentes a las de otras industrias?**
 - Las figuras públicas tienen un impacto mayor y necesitan estrategias cuidadosas que incluyan gestión de crisis en caso de ser necesario.

- **¿Cómo afecta la exposición mediática a la construcción de una marca personal para figuras de alta popularidad?**
 - La exposición mediática impone otras reglas. Al haber más ojos observando, la consistencia y coherencia son aún más importantes, y se debe ser especialmente cauteloso.

- **¿Qué innovaciones relacionadas con la inteligencia artificial crees que marcarán el futuro de la gestión de marcas personales?**
 - La automatización de la creación de contenido y análisis de rendimiento, junto con la mejora en la detección de patrones y la predicción del éxito de los contenidos, serán factores clave para mejorar la gestión de la marca personal. También es fundamental considerar los aspectos éticos, como la posible suplantación de identidad.

- **¿Qué innovaciones relacionadas con la inteligencia artificial crees que marcarán el futuro de la gestión de marcas personales?**

- La IA permite analizar el contenido y el rendimiento, detectar patrones y predecir el éxito de las publicaciones, ayudando a los jugadores a mostrar una imagen equilibrada y positiva fuera de la cancha.
- **¿Cómo visualizas el futuro de la inteligencia artificial en el marketing deportivo, específicamente en el fútbol?**
- Como en toda industria, la IA sirve de copiloto para mejorar habilidades. También permitirá crear mejores experiencias basadas en datos para los fans, como contenidos personalizados o experiencias inmersivas.